جامعـة الشــرق الأوســط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في بناء إستراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية

The impact of Implementing Total Quality Management Standards in Building Differentiation Strategy of Jordanians Pharmaceutical Manufacturing Companies

إعداد

أماليا حسين صالح أبو حميدة

إشراف

الأستاذ الدكتور كامل محمد المغربي

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

أيار، 2013

تفويض

أنا الموقع أدناه " أماليا حسين صالح أبوحميدة" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : أماليا حسين صالح أبوحميدة.

التوقيع:

التاريخ: 11 /2013/6

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

أثر تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية

وأجيزت بتاريخ :2013/6/11

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
أ.د عبدالباري الدرة	رئيسا	
أ.د كامل المغربي	مشرفا	
د. عبدالعزيز النداوي	ممتحنا خارجيا	

شكر وتقدير

قال تعالى: بسم الله الرحمن الرحيم "رب أوزعني ان اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وادخلني برحمتك في عبادك الصالحين"النمل الايه 19

بعد الشكر لله تعالى على توفيقه لي بإتمام هذا العمل أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور كامل المغربي، الذي أشرف على رسالتي وأثراها بالمعلومة الصائبة والفكرة الهادفة، ومنحني من وقته وجهده ما أنار لي سبيل الرشاد، وأنا أبحث عن المعلومة في مصادرها وأتحرى الحقيقة في مظانها.

وأتقدم بالشكر كذلك، للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين ما ضنوا بالكلم الطيب والرأي الرشيد.

جزاكم الله عني خير الجزاء، وأجزل لكم المثوبة والعطاء.

والله ولي التوفيق

الباحثه

الإهداء

يا من علمني معنى الحياة ...يا من امسك بيدي على دروبها...يا من اجده معي في ضيقي وحولي في فرحي...إلى معلمي الغالي

أبي الحنون

يا منبع الحب الصافي...ويا مصدر الشوق الدافي...ويا حبي الخالد في فؤادي...أنت لي الروح وبلسم هذه الحياة...

إلى امي الغالية

إلى الذي ستبقى روحه تسكن ذاكرتي,و نسمات كلماته محفورة في ذهني...إلى جدي الغالي رحمه الله.

الى الذين اكن لهم كل احترام وتقدير...الى من عجز القلم عن كتابة اسمائهم... و ستبقى بصمتهم لي فخراً وعزاً...

أجدادي الموقرين

الى الدافئة قلوبهم...الصادقه نظراتهم...العذبه كلماتهم...الى من حبهم في قلبي الى الابد...

المهندس صالح...الدكتور محمد...احمد ...ابراهيم

صفوة الحب انتم اخوتي

الى كل القلوب الصافيه التي اخذت بيدي لانجاز هذا العمل...............

اهدي ثمرة جهدي

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص باللغة العربية

أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجيه التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية

إعداد

أماليا حسين ابوحميده

إشراف

الأستاذ الدكتور

كامل محمد المغربي

هدفت الدر اسه إلى بيان أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجيه التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية.وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات صناعة الأدوية في الأردن والبالغ عددها (16)شركة.أما عينة الدراسة فتتكون من جميع العاملين من فئة المديرين في شركات صناعة الأدوية الأردنية ويتمثلون في: المدير العام,نائب المدير,مدير دائرة,رئيس قسم والبالغ عددهم (155) فردا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي ،لجمع البيانات وتحليليها واختبار الفرضيات من خلال استبانه استخدمت أداة رئيسية لجمع المعلومات في مجال متغيرات الدراسة والتي تكونت من(41) فقرة.

وقد تم استخدام العديد من الوسائل الإحصائية أبرزها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبارT لعينة واحدة،التكرارات والنسب المئوية، وتحليل الانحدارين المتعدد والبسيط ومستوى الأهمية. وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التدريب المستمر، فرق العمل المتجانس، التطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة) على بناء استراتيجيه التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)،

ن

1- ضرورة الاهتمام بتوعية العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية بأهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة من خلال عقد دورات وبرامج تدريبية منظمة تزود العاملين بالمعلومات والمهارات والمعارف اللازمة التي تدعم تطبيقهم لمعايير إدارة الجودة الشاملة.

2- التركيز على رفع مستوى الثقة بالنفس لدى فرق العمل، وحفز روح العمل الجماعي لديهم، إيجاد بيئة يشيع فيها الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة أيضا.

Abstract

The Impact of Implementing Total Quality Management Standards in Building Differentiation Strategy of Jordanians' Pharmaceutical Manufacturing Companies

Prepared by

Hussin Abu-Hameeda Amalia

Supervisor

Kamel Mohammad Al-moghrabi

The study aimed to reveal the impact of implementing total quality management standards in building differentiation strategy of Jordan's pharmaceutical manufacturing companies.

The study population, it includes (16) pharmaceutical manufacturing companies in Jordan. The study sample includes all employee (155) working in pharmaceutical manufacturing companies at different managerial levels. In order to achieve the objectives of the study, the researcher designed a questionnaire consisting of (41) paragraphs to gather the primary information from study sample.

The study used many statistical methods to achieve the study objectives, such as simple, multi regression and t test. After executing the analysis to study hypotheses, a number of results were reached:

There is a significant statistical impact to total quality management standards (continuous training, teams work, continuous improvement for

managers and employee in organization) in building differentiation strategy in Jordanians pharmaceutical manufacturing companies at level of (0.05).

The study recommended to: 1-Interesting and increasing the awareness of companies working in the Jordanian pharmaceutical industry, the application of total quality management standards by holding training courses and programs Organization provide workers with information, skills and knowledge required to support their application to total quality management standards.

2- The Jordanian pharmaceutical company needs to focus on the use of work teams in order to raise the level of self-confidence and support the spirit of teamwork, including by working to create an environment conducive to the deployment of mutual respect and trust between them.

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

(1-1) : المقدمة

(1-2) : مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1-3) : أهمية الدراسة

(1-4) : أهداف الدراسة

(1-5) : فرضيات الدراسة

(1-6) : أنموذج الدراسة

(1-7) : حدود الدراسة

(1-8) : محددات الدراسة

(1-9) : التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

(1-1) :المقدمة

الاهتمام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة أمر ذو أهمية كبيرة لأنها تحتل موقعا خطيرا في مجالات الادارة المختلفة ، حيث تعد عنصرا مهما وأساسيا للشركات التي تسعى الى تحقيق انجازات على المستوى المحلي والعالمي. ونظرا للتطور السريع الذي يشهده قطاع الأعمال في الوقت الحالي ، وما تقوم به الدول الكبرى من احداث تكتلات تجارية . فان منظمات الأعمال الأردنية بحاجة الى استراتيجيات فعالة من أجل مواكبة التطور على جميع القطاعات المختلفة سواء كانت صناعية، أو خدمية ذلك أن جميع المنظمات تسعى للحصول على ما يسمى بالميزة التنافسية ، وحتى تصبح المنظمات الأردنية منافسة على المستوى المحلي والدولي فلابد لها من اتباع استراتيجية مميزة من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها .

يقوم مدخل ادارة الجودة الشاملة على فلسفة الأداء المستمر والمتميز للانتاج المتطور للسلع والخدمات بوفرة أعلى وتكلفة أقل من أجل ارضاء العملاء داخل المنظمة وخارجها. وقد تبنت العديد من المنظمات مفهوم فلسفة ادارة الجودة الشاملة وهي عبارة عن فلسفة قائمة على أساس دمج جميع أنشطة المنظمة ووظائفها ذات العلاقة من أجل الوصول الى مستوى متميز من ادارة الجودة،وحتى تصبح ادارة الجودة الشاملة مسؤولية كل فرد في المنظمة مما يعظم دورها. ويستدعي تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة توافر المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية التي تشجع على تطبيق وتوفير الأساليب اللازمة لادارة الجودة الشاملة مثل التحسين المستمر، و ضرورة دعم الادارة العليا لهذا النوع من الادارات، وتطوير رؤى استراتيجية بمشاركة المديرين والعاملين في المنظمة.(الغالبي وادريس،2009)

لقد حققت ادارة الجودة الشاملة في القرن الواحد والعشرين، نجاحات باهرة ولافتة للنظر، في العديد من الشركات العالمية الأمريكية،واليابانية،والأوروبية، حيث باتت ادارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر حديث الساعة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي، والأجهزة الحكومية والشركات العالمية على اختلاف احجامها في انحاء العالم.(الغالبي وادريس،2009)

وقد أصبح موضوع ادارة الجودة الشاملة يحتل موقع الصدارة في أبحاث وكتابات أغلب الباحثين في الموضوع، ومدعاة للسعي الحثيث من قبل العديد من منظمات الاعمال ،الانتاجية منها والخدمية ،حتى بات يطلق على هذا العصر عصر ادارة الجودة الشاملة، حيث أصبح هذا النوع من الادارة بمثابة هوية العبور لأي منتج قابل للتصدير أو الاستهلاك المحلي ، من خلال تطبيق وترسيخ معاييرها وأسسها بشكل جيد .(الفضل والطائي،2004)

لذا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية التمايز في منظمات الأدوية وذلك للدور الكبير الذي تلعبه ادارة الجودة الشاملة في نجاح استراتيجيات منظمات الأدوية ونموها وتطورها واستمرارها.

(2-1): مشكلة الدراسة

تتعرض الشركات الصناعية والخدمية بشكل عام وشركات صناعة الأدوية بشكل خاص الى ضغوط تمارس عليها داخليا وخارجيا، ولهذا أخذت شركات صناعة الأدوية باستخدام معايير ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية التمايز من أجل انتاج أفضل السلع التي تشبع احتياجات ورغبات المستهلك مما يضمن للشركة البقاء والاستمرار والنمو . ومن هنا فان شركات صناعة الأدوية الأردنية تتعرض لضغوط منافسة شديدة تجعلها تدرك ضرورة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية التمايز.
ويمكن توضيح هذه المشكلة من خلال السؤال الرئيس التالي:

ما مستوى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التدريب المستمر،و فرق العمل المتجانس،و التطويروالتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة) في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية ؟

ويشتق منه الاسئلة الفرعية التالية:

1- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لفرق العمل المتجانس على تصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية ؟

3- ما مستوى تأثير التطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية ؟

(3-1) : أهمية الدراسة :

1- لادارة الجودة الشاملة أهمية بالغة بالنسبة للباحثين والمفكرين في منظمات الأعمال على جميع المستويات الادارية وبالأخص في منظمات شركات صناعة الأدوية الأردنية ، حيث أنها تعد من الأساليب الادارية الحديثة التي تضمن تحقيق الجودة داخليا وخارجيا للمنظمة.

2- ان تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة يدعم القدرة التنافسية لشركات صناعة الأدوية الأردنية.

3- من شأن هذه الدراسة أن تسعف المديرين في التعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

4- تبرز أهمية هذه الدراسة بأنها ستلقي الضوء على معايير ادارة الجودة الشاملة وواقع تطبيقها في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

(1-4): أهداف الدراسة

تمتاز هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى من الناحية النظرية ومن الناحية التطبيقية .

حيث تهدف من الناحية النظريةالى التركيزعلى :

1- التركيز على كيفية ايجاد سبل كفيلة بتطوير صناعة الأدوية الأردنية باعتبارانه من القطاعات الاقتصادية المهمة في الأردن من خلال توافر المتطلبات الاساسية لنجاح تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة.

2- تعرف حدة المنافسة داخليا أو خارجيا التي دعت شركات صناعة الأدوية الى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واستراتيجيات التمايز من أجل كسب موقع مهم وكسب ثقة المواطن.

3- تعرف التغيرات التي تواجها شركات صناعة الادوية في تطبيقها لمعايير ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية التمايز.

وتهدف من الناحية التطبيقية الى التركيز على:

4- تقديم مقترحات وتوصيات تعود بالنفع على المديرين والعاملين من خلال تعزيز تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية من أجل تحسين وضعهم التنافسي.

(1-5): فرضيات الدراسة

تم بناء فرضيات الدراسة اعتمادا على مشكلة الدراسة وعناصرها المختلفة، لتحقيق غايات الدراسة المرجوة.

الفرضية الرئيسيةH0 :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التدريب المستمر،و فرق العمل المتجانس، والتطويروالتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة) في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

و ينبثق عنهاالفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى H01:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

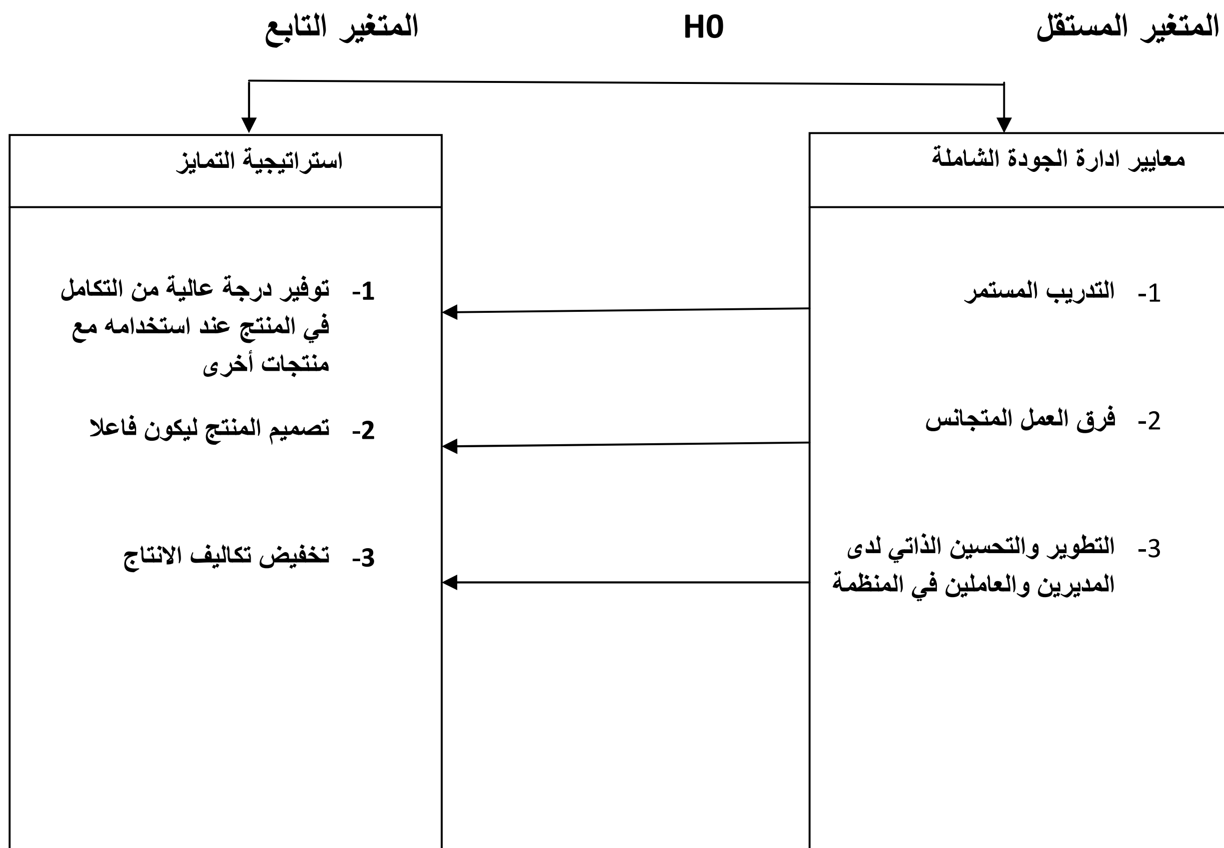
الفرضية الفرعية الثانيةH02:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المتجانس على تصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثةH03:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

(6-1) : أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1-1)

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى: (الصيرفي،2006)،(مرسي،2003)

(7-1) :حدود الدراسة

ا **لحدود مكانية:** تتعرض هذه الدراسة الى تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة وأثرها في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الادوية الأردنية.

الحدود بشرية: وتتحدد بجميع العاملين الذين يحملون ألقاب مديرين في شركات صناعة الأدوية الأردنية ويتمثلون في: المدير العام، نائب المدير العام، مدير دائرة، رئيس قسم.

الحدود زمنية: وتتمثل في المدة التي تستغرق لاستكمال الدراسة وتقدر بفصلين أكاديميين (2012-2013)

الحدود العلمية: اعتماد الدراسة على تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة واستراتيجية التمايزفي شركات صناعة الادوية الأردنية.(الصيرفي،2006)،(مرسي،2003)

(8-1) :محددات الدراسة 1- انتشار شركات صناعة الأدوية فوق مساحة جعرافية واسعة مما يؤدي الى صعوبة التوصل اليها.

2- ضيق الوقت لدى العاملين في شركات صناعة الأدوية مما يعيق سرعة استجابتهم للاستبيانة.

3- رفض بعض شركات صناعة الأدوية الأردنية التعاون مع الباحثة أو الاجابة على فقرات الاستبانة.

(9-1): التعريفات الاجرائية لمصطلحات الدراسة

ادارة الجودة الشاملة: هي نهج متكامل لخدمة العميل ،فهي ليست مجرد ادارة متخصصة تسعى الى تحقيق ادارة الجودة الشاملة في مجال معين او اكثر داخل المنظمة بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الانشطة والوظائف على شكل سلسلة، بحيث أن اي خلل في اي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في ادارة الجودة الكلية وتتضمن التدريب المستمر، التطوير والتحسين ، فرق العمل المتجانس،التزام الادارة العليا،اندماج ومشاركة العاملين.(الصيرفي2006:14)

الادارة الاستراتيجية: وهي عملية تخطيط عقلانية يتم من خلالها وضع خطط وأنظمة المنظمة بواسطة الادارة العليامن أجل تطبيقها على أرض الواقع وتشمل معرفة : رسالة المنظمة وأهدافها، تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة،تحليل نقاط الضعف والقوة للمنظمة، تنفيذ الأعمال المناطة للعاملين،تقييم ومراقبة أداء الأداء العاملين في المنظمة .(جونز،2001)

معايير ادارة الجودة الشاملة: من أهم معايير ادارة الجودة الشاملة وهي تشكل اطارا يمكن للشركات الاستعانة بها ومن أهمها:

1- التركيز على عملية التدريب المستمر.
2- التركيز على عملية التطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين و العاملين في المنظمة
3- فرق العمل المتجانس.(الصيرفي،2006).

التدريب المستمر: هو عملية تلبية احتياجات المنظمة من القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات التي تقوم على تحسين أداء العاملين لمواجهة التغيرات الداخلية في المنظمة من جهة والتغيرات البيئية من جهة أخرى التي تعمل فيها بيئة المنظمة. وسيقاس هذا المعيار بالاجابة على البنود من السؤال رقم(1) الى السؤال رقم(8**).**(الطائي وقدادة:2008)

فرق العمل المتجانس: هي مجموعة تنظيمية تتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية انجاز الأهداف ،حيث أنه يتوافر لأعضائها المساهمة في اتخاذ القرارات والمشاركة في المعلومات، وتحسين عملية التنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة،وبناء الثقة، وخلق العلاقات الشخصية. وسيقاس هذا المعيار بالاجابة على البنود من السؤال رقم(9) الى السؤال رقم(15)(بوكميش،2011)

التطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة: وهي عملية خضوع العاملين الى ممارسات لا نهائية من التحسينات والتطوير في مختلف أوجه المنظمة. والهدف منه بلوغ الكمال الذي لا يدرك، ومن أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة في العمل وسيقاس هذا المعيار بالاجابة على البنود من السؤال رقم (16) الى السؤال رقم(23) .(القزاز،واخرون،2009)

استراتيجية التمايز: وهي عملية صناعة الشركة لمنتجات وخدمات متميزة عن تلك التي يقدمها المنافسون ، وهناك العديد من المداخل لتمييز منتج احدى الشركات عن الشركات المنافسة، من خلال

عمل تشكيلات مختلفة للمنتج،سمات خاصة بالمنتج،توافرخدمات ممتازة،تقديم جودة غير عادية (متميزة)،الريادة التكنولوجية،تخفيض تكاليف الانتاج.(مرسي،2003)

توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى:

وهي عملية رفع الكفاءة والجودة والاداء والمهارات الفنية من أجل الحصول على منتج خال من العيوب ينال رضى المستهلك .وسيتم قياس هذا البند من السؤال رقم (24) الى السؤال رقم(29)._ (sena3abook.com)

تصميم المنتج ليكون فاعلا: تتعلق هذه العملية بمدى تحقيق الأهداف المرجوة من المنتج أو ما تم الوعد عليه، حيث أن الفاعلية في المنتج تكشف عن مدى انجاز المنظمة وعن قدرتها ،بإتمام الأشياء الصحيحة. وسيتم قياس هذا البند من السؤال رقم (30) الى السؤال(36).(الطائي وقدادة:2008)

تخفيض تكاليف الانتاج: وتتم هذه العملية من خلال اتباع الخطوات التالية : توافر المنتجات والمواد والالات وصالات الانتاج في المراحل الانتاجية، تهيئة النظام للعمل وفق المعطيات الخاصة لأي منتج في أي منشأة صناعية، تحديد استهلاك المواد الأولية الفعلية بما هو معياري وسيتم قياس هذا البند من ا لسؤال(37)الى السؤال(41).(www.limraegypt.com)

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

(2-1): المقدمة

(2-3) : التطور التاريخي لادارة الجودة الشاملة

(2-4) : مفهوم ادارة الجودة الشاملة

(2-6) : معايير ادارة الجودة الشاملة

(2-12) : استراتيجية التمايز

(2-18) : الدراسات السابقة العربية والأجنبية

(2-19) : ماتمتازبه الدراسة عن الدراسات السابقة

(1-2) :مقدمة

ان كافة التحديات العالمية مثل عولمة الاقتصاد العالمي والأسواق المالية العالمية، وانتشار التكنولوجيا، وظهور منظمة المواصفات العالمية، تحتم على منظمات الأعمال والمنظمات غير الربحية انتهاج أسلوب علمي واع رصين، لمواجهة كافة التحديات واستثمار الموارد البشرية والمادية بما يرفع من فعالية الأداء التشغيلي والبيعي، وتستهدف ادارة الجودة الشاملة تطويروتحسين الادارات بشكل مستمر ومتنام بما يكفل قدرة المنظمة على مواجهة التحديات السابقة.(الوادي ،واخرون،2012)

(2-2)ادارة الجودة الشاملة في الادارة الاسلامية:

لقد دلت الكثير من الايات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة والتطبيق العملي للادارة الاسلامية، أنها طبقت العديد من المبادئ الأساسية لحركة ادارة الجودة الشاملة، وقد تجلى اهتمام الاسلام بالجودة من خلال ترسيخ المبادئ التالية:

1- مبدأ الشورى: وقد دعا الاسلام الى الالتزام بمبدأ الشورى من خلال التشاور مع الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي كانوا يمرون بها.

2- مبدأ التعاون: فقد أكد الاسلام على ضرورة التعاون في سبل الخير ، فالعمل الجماعي بروح الفريق، هو من المتطلبات الأساسية لادارة الجودة الشاملة.

3- مبدأ اتقان العمل والاخلاص فيه: فقد حث الاسلام على اتقان العمل وضرورة تحقيق الجودة فيه وخلوه من العيوب والسعي للتحسين الدائم، وضرورة أن يحب العامل عمله ويخلص فيه كامل الاخلاص.

4- الرقابة الاسلامية: سواء كانت خارجية أو ذاتية تؤدي الى التأكد من تنفيذ الأهداف والمعايير الموضوعة وفقا للمعايير والمقاييس والضوابط الشرعية الاسلامية.

(درادكة والشبلي،2002)

(3-2) :التطور التاريخي لادارة الجودة الشاملة

لقد بدأ ظهور مفهوم ادارة الجودة الشاملة في نهاية القرن التاسع عشر، حين بدأت كعملية تفتيش واعادة تأهيل للمنتجات غير المقبولة من المستهلكين ، وقد برع في ذلك المجال اليابانيون حيث عملوا على مزج الأفكار الامريكية مع الأفكار اليابانية الخاصة بادارة الجودة ، بحيث أصبحت ادارة الجودة بالنسبة لليابان هي عملية ارضاء الزبون ، من خلال عدم وجود خطأ واحد بالمنظمة.(الطيطي،2011)

وفي بدايات القرن العشرين أحدثت ادارة الجودة الشاملة تغيرات كبيرة في العلاقة ما بين الادارة والعاملين، فهي ساعدت في حصول العاملين على أجور أفضل، و ساعات عمل أقل، وأدخلت تحسينات في مكان العمل،وغير ذلك من الأمورالأخرى. ولقد كانت جميع هذه التغيرات ضرورية من أجل أن تبقى المؤسسات في السوق الذي تزداد فيه المنافسة يوما بعد يوم. أصبح للادارة دور رئيسي في هذا المجال فقد أصبحت تقوم بمساعدة العاملين على القيام بالعمل وتدريبهم، والاستماع لأفكارهم ومراعاة اهتماماتهم، وكذلك الاتصال والتواصل مع العاملين في مختلف المستويات الادارية، وقبول كل عامل في المؤسسة كعضو ذي قيمة في فريق متعاون.(شعبان،2009)

و فترة الستينات من القرن العشرين قامت بريطانيا بتبني هذا الاتجاه ،والتركيز على مفهوم ادارة الجودة الشاملة، والاجراءات والتدريبات المتعلقة بأدوات العمل والمواد الخام، وغير ذلك من الجوانب ذات الأهمية في تحسين وتطوير مجالات الجودة، المتعلقة بالسلع والخدمات في المنظمات الاقتصادية.(حمود،2002)

وأمافي فترة الثمانينات من القرن العشرين فقد وصل عدد دوائر ادارة الجودة الى أكثر من 200 ألف دائرة تمارس عملها في الشركات اليابانية، ثم انتقلت هذه الشريعة في العمل الى داخل الصناعات الامريكية، لدرجة أنها وصفت في مجلة Business weekعام 1980 بأنها موضة الثمانينات، حيث كان يصاحبها توقعات كثيرة في امكانية أن تحقق نتائج رائعة وقوية ، الا أن هذا التوقع لم يحقق الا نجاحا هامشيا في امريكا ،واحيانا كان لها تأثير سلبي على الجودة، واختفت تقريبا بالسرعة التي ظهرت فيها،الا أن هذا الفشل لم يوقف تيار ادارة الجودة الشاملة عن الذيوع والانتشار، فقد أشارت احدى الدراسات الى أن أعداد الكتب التي تناولت ادارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة الامريكية قد بلغت 200كتاب و341 مقالة علمية بحثية .(السامرائي،2007)

(2-4): مفهوم ادارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم ادارة الجودة الشاملة من المفاهيم الادارية التي ظهرت في العصور الحديثة ، و التي تهدف الى تطوير وتحسين الأداء بشكل مستمر، من أجل تلبية وتغطية حاجات الأفراد بشكل دائم، فقد أخذ العديد من المفكرين والباحثين والاداريين بالعمل على هذا المفهوم وتطويره، من أجل تحقيق التحسين المستمر للمنظمات الصناعية والانسانية ، ومن أجل تحقيق مكاسب عديدة وسمعة جيدة لمنظمات الأعمال. (Robbins,Coulter,2005)

ويرى**(جابلونسكي،1996:26)** أنها شكل تعاوني لانجاز العمل يعتمد على القدرات والمواهب الموجودة لدى المديرين والعاملين من أجل تحسين الجودة والانتاجية في المنظمة .

في حين يرى **Oakland (الطائي وقدادة،331:2008)**:ان نظام ادارة الجودة الشاملة هو مجموعة من المكونات ، كالهيكل التنظيمي، والمسؤليات، والعمليات ، والموارد لتنفيذ ادارة الجودة الشاملة. وان هذه المكونات تتفاعل فيما بينها ويؤثر بعضها في الاخر من خلال النظام

، لذلك فان عزل أي من هذه العناصر ودراسته بمفرده لا يقود الى فهم النظام ككل، كما ان ازالة أي مكون من النظام يؤدي الى تغيير كل الأشياء .

وقد عرفها**(العلي،2008)** بأنها توليفة (أو تركيبة) الفلسفة الادارية الشاملة مع مجموعة من الأدوات والمداخل، لأغراض التطبيق من أجل الحصول على جودة عالية في المخرجات .

ويرى **(شعبان،24:2009)** أن ادارة الجودة الشاملة هي مدخل للقيام بالأعمال ،يهدف الى تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال التحسين المستمر لجودة ما تقدمه من سلع أو خدمات،و الأفراد العاملين فيها،والعمليات التي تقوم بها، وحتى البيئة (المحيط) التي تعمل فيها.

أما **(حمود،17:2002)** فقد عرفها على أنها: ثورة ادارية جديدة تتمحور أفاقها في تطوير وتحسين المنتجات والخدمات بما يلبي رغبات وحاجات وتطلعات المستهلكين الحاليين والمترقبين.

وقد **عرف معهد الجودة الفيدرالي ادارة الجودة الشاملة (الطائي ،واخرون،17:2003)** بأتها منهج تطبيقي شامل ،يهدف الى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.

في حين يرى**(Naagarazan,Arivalagar,2009)** أنها نظام يجعل جميع العاملين في المنظمة مسؤولين عن تقديم منتجات أو خدمات ذات قيمة عالية بشكل صحيح خال من الأخطاء ولأول مرة من أجل الحصول على رضى المستهلك.

أما **(العالم،2010)** فقد عرفها على أنها مجموعة المبادئ الارشادية التي تعمل كأساس وقاعدة للتنظيم الاداري، والتي تقوم بتحسين نفسها باستمرار، وهي تتضمن الادارة و الأفراد والأشياء في المنظمة.

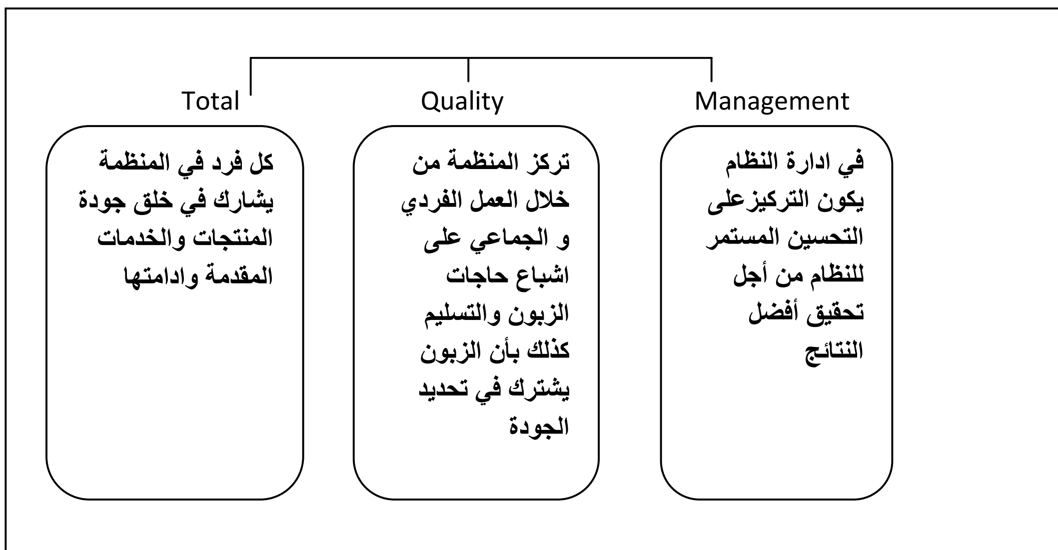
ويرى**(جودة ،2004)** أنها فلسفة ادارية تشمل كافة أنشطة المنظمة التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع. وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأفضل الطرق وأقل تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين .

ويرى **(الصيرفي14:2006)** أنها نهج متكامل لخدمة العميل، فهي ليست مجرد ادارة متخصصة تسعى الى تحقيق ادارة الجودة الشاملة في مجال معين او اكثر داخل المنظمة ،بل هي عملية متكاملة تشمل جميع الانشطة والوظائف على شكل سلسلة، بحيث أن اي خلل في اي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في ادارة الجودة الكلية.

كما عرفها (Goetch,Davis,2006) أنها الجهود التي تهدف الى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة، من خلال تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة من أجل العمل على التحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة.

في حين ترى الباحثة أن ادارة الجودة الشاملة تقوم على تغطية ودعم جميع أنشطة المنظمة، من خلال الاستجابة لتلبية العملاء الخارجيين، حيث أنها تقوم على تقديم منتجات وخدمات خالية من الأخطاء والعيوب تضمن للشركات الاستمرار والبقاء والنمو.

ويمثل هذا الشكل الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم TQM:



الشكل (2-1)

(الطائي، واخرون،197:2009)

(2-5)أسباب الاهتمام بادارة الجودة الشاملة:

أصبحت الجودة الشاملة من المرتكزات الأساسية لنجاح الشركات في معظم دول العالم التي أخذت ترسخ المفاهيم الأساسية لها، وقد تضافرت العديد من العوامل التي أدت الى الاهتمام بالجودة الشاملة ومنها:

- زيادة حدة المنافسة بين الشركات، وماترتب على ذلك من ضرورة انتاج أفضل السلع وبأقل الأسعار، وحتى تستطيع الشركات أن تثبت نفسها في هذا السوق التنافسي، كان عليها أن تطبق الجودة الشاملة على السلع والخدمات التي تقدمها للعملاء.
- التنافس على الصعيد العالمي : فقد أدت العولمة الى انتقال التنافس من الصعيد المحلي الى الصعيد العالمي ، وهذا الأمر زاد من مسؤوليات الشركات في تطبيق وتعميق الجودة الشاملة ووضعها في سلم أولوياتها.
- تحول بعض الدول النامية الى دول متطورة صناعيا، مثل كوريا الجنوبية، وتايوان، والفلبين، واندونيسيا. (الدرادكة والشبلي،45:2002)

وترى الباحثة أن المنافسة تتزايد بين الشركات على المستويين المحلي والعالمي من أجل تقديم كل ماهو جديد وقيم للمستهلكين وبأسعار مناسبة ، وهناك أيضا العديد من الدول غير المتقدمة تسعى الى جعل نفسها متطورة صناعيا وخدميا من أجل مواكبة هذا العصر، كل هذه الأسباب أدت الى اهتمام الادارات بتطبيق ادارة الجودة الشاملة.

(6-2):معايير ادارة الجودة الشاملة

تتضمن ادارة الجودة الشاملة العديد من المعايير، التي تشجع الشركات على تطبيقها حيث انها تغطي كافة أجزاء المنظمة، وتشمل كل فرد داخلها، وتقوم على تطوير الأنظمة والاجراءات التي تدعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة وفلسفتها وتساعد على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.(Slack,Harrison,chambers,…etal2003)

ومن أهم هذه المعايير:

1- **التزام الادارة العليا:** ان ادارة العمليات المترابطة كنظام متكامل تعمل على تحقيق الأهداف بالكفاءة والفاعلية المطلوبة وتطوير الأداء وزيادة انتاجيته. وتحقيق ذلك يستدعي:

- بناء النظام وهيكليته بأفضل الطرائق المؤدية لتحقيق كفاءة الأداء النوعي وتطوير العمليات.
- تحديد الموارد المطلوبة لتشغيل الطرائق قبل البدء بتنفيذها.
- تطوير النظام باستمرار من خلال نتائج فعاليات القياس والتقييم المستمر.

(القزاز،واخرون،2009)

وقد أشار البعض الى أن التأكيد على التزام الادارة العليا كعامل أساسي للتغيير، سيحد من دور الاختلافات الفردية فيما يتعلق بتبني الموظفين لمنهج ادارة الجودة الشاملة-(shapiro,morrow,2003)، ومن هنا فان الدور الأساسي لالتزام الادارة العليا بتطبيق ادارة الجودة الشاملة يظهر في توفير المواد اللازمة لتدريب العاملين على معايير ادارة الجودة الشاملة وعمل ندوات ومحاضرات تساعد على تعميق هذا المفهوم لدى العاملين. (Besterfield,2005)

2- **الاهتمام بالزبون:** ان الزبائن يمثلون محور عمل المنظمة والقوى الدافعة لها، وعلى هذا الأساس وارتكازا عليه، ومع الأخذ بعين الاعتبار أن الزبون على حق دائما، يتوجب على أي منظمة تفهم الاحتياجات والمتطلبات الحالية والمستقبلية للزبائن، ومحاولة التجاوب رغباتهم وتوقعاتهم .(القزاز واخرون،2009)

وهناك نوعان من الزبائن: الزبون الخارجي وهو الزبون الذي يستخدم المنتج أو الخدمة. أما الزبون الداخلي فهو كل شخص يتواجد ضمن مرحلة من مراحل العملية أو النشاط ،فهدف كل عامل في المنظمة هو التأكد من تحقق الجودة في العمليات التي يمر بها المنتج أو الخدمة المقدمة.(Besterfield..etal ,2005)

3- **التطوير المستمر:** يتعين جعل التطوير المستمر الهدف الثابت والدائم والمستمر للمنظمة في كل الظروف والحالات ،من أجل منع حدوث أخطاء أو اختلافات سواء في المنتج أو الخدمة، وتحقق ذلك يستدعي:

- تضمين أهداف التطوير المستمر لنظم العمل والعمليات والمنتجات على المستوى الجماعي والفردي.
- متابعة أنشطة التطويرالمستمر بموجب معايير محددة لهذه الفعالية ومكافأة جميع المشتركين في التطوير.
- تطبيق منهجية الادارة الشاملة للجودة وتقنياتها بشكل خطوات تطويرية وليس بخطوة واحدة.

تدريب العاملين في مختلف الفعاليات والأنشطة على أساليب التطوير المستمر وطرق حل المشكلات، علاوة على أساليب الابتكار وادارة العمليات. (القزاز واخرون،2009)

ويرى(Summers,2003) ان المساهمة الهادفة في عملية التطوير والتحسين تعد من الأنشطة الأساسية التي يعتمدها نظام ادارة الجودة الشاملة، حيث أنها تقوم على تطوير الامكانات والمهارات لدى العاملين في المنظمة من خلال الدورات التدريبية والتطويرية بغية تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

4- **التدريب المستمر:** يجب على المنظمة توفير التدريب الملائم للجميع كل في مجال تخصصه، وأن يكون التدريب بصورة مستمرة، وكذلك يتطلب من الادارة أن تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية، وتزيد من خبراتهم التخصصية باستمرار. فالتدريب يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف، وبهذا لا تظهر لنا الا أخطاء قليلة جدا ونضمن جودة خالية من العيوب.(الطائي واخرون،2009) ويرى (Mustafa,2011) أنه يجب على المنظمة عند القيام بعملية التدريب أن تقوم بشرح وتعريف أهداف هذه العملية للعاملين قبل البدء فيها ، وتزويدهم بمدربين ذوي مهارة وخبرة علمية عالية من أجل تحقيق أهداف هذه العملية بنجاح.

5- **فرق العمل:** هي مجموعة من العاملين الذين يعملون في تعاون من أجل الوصول الى الهدف المنشود وتحقيق النجاح. وقد عرفها اشيكاوا بأنها " مجموعة صغيرة من العاملين الذين يلتقون بشكل دوري لدراسة وتحديد المشكلات المتعلقة بالجودة والانتاج، وتحسين الأداء وتقديم الحلول المناسبة. ويتم تشكيل فرق العمل سواء على مستوى القسم الواحد، أو على مستوى المنظمة ككل، وعلى كافة المستويات الادارية حسب الحاجة، وتعتبر فرق العمل النواة الأساسية لتطبيق ونجاح ادارة الجودة الشاملة، حيث أن فرق العمل وروح العمل الجماعي تعتبر أفضل وسيلة لتحقيق التحسين المستمر في أداء العمليات.(بوكميش،2011) ويرى(Wheelen,Hunger,2008) أن فرق العمل تعمل على دعم العاملين في المنظمة من أجل زيادة قدراتهم وامكانياتهم العملية وهذا يساعد على تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

وترى الباحثة أن معايير ادارة الجودة الشاملة تكمن أهميتها في توفير المعارف والمهارات اللازمة، وارضاء حاجات الزبون سواء كان داخليا أوخارجيا،وتطوير مهارات العاملين في المنظمة،وغرس روح العمل الجماعي والتعاوني بينهم، وتعمل على نشر الروح القيادية بين جميع العاملين في المنظمة، وهذا كله يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها.

(2-7)أهداف ادارة الجودة الشاملة:

ان هدف ادارة الجودة الشاملة بشكل عام يكمن في أنه لا يمكن لأحد أن يصمد في وجه المنافسة، الا اذا كان يسعى الى ارضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة كبيرة ،وتخطيطها بشكل مستمر ودائم. وهذا لا يتحقق عادة الا من خلال استراتيجية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار هدفا أساسيا لها يتمثل في تحقيق مستوى جودة عال يسهم في تحقيق رضا وسعادة عالية المستوى لدى العملاء، وذلك بهدف ضمان البقاء والاستمرار والتطور. وفيما يلي عرض لأهم اهداف ادارة الجودة الشاملة:

- فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك / الجمهور) لتحقيق ما يريده.
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل وذلك من حيث الجودة ،و التكلفة، والوقت والاستمرارية.
- التكيف مع المتغيرات التقنية،و الاقتصادية، والاجتماعية، وبما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.

- توقع احتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملا مستمرا.
- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.

التميز في الاداء والخدمة ، وذلك عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة ، وجعل الكفاءة الانتاجية عموما عالية المستوى ، وذلك في ظل تخفيض التكلفة الى أدنى حد ممكن، ولكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الانفاق. (عبوي،47:2006)

ويرى(علوان،99:2009) أنه يمكن تحقيق أهداف ادارة الجودة الشاملة من خلال الاتي:

- يجب أن تمتاز جودة المنتجات بالاستقرار، وأن تكون أفضل ما يمكن بالنسبة للشركة.
- أن تمتلك الشركة أفضل القنوات لتوزيع المنتجات، بحيث تسهم بشكل سريع في تقديم خدمات ما بعد البيع، وبما يتلاءم مع احتياجات المستهلك.
- أن تمتاز الشركة بالمرونة الدائمة والتكيف مع زيادة القدرة على اجراء التعديلات التي تحصل في بيئة عمليات الانتاج، من حيث حجم ونوع المتطلبات ووفقا لاحتياجات المستهلك.

ويرى(طايل،2012)بأنه يجب التركيز على أهداف ادارة الجودة الشاملة المرجو تحقيقها ،من أجل الوصول الى رؤية واضحة لدى جميع العاملين بالشركة أو المنظمة ومن أهم هذه الأهداف:

- اختصار الوقت والاجراءات في انجاز الأعمال.
- رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العلمية بين العاملين والعملاء.
- تطوير وتبسيط اجراءات العمل.
- رفع مستوى التعاون والتكامل بين أجزاء المنظمة. (الادارة العليا- الادارة الوسطى- الأفراد العاملون في المنظمة).

وترى الباحثة أن أهداف ادارة الجودة الشاملة تتحقق من خلال قدرة المنظمة على انتاج منتجات عالية الجودة تكون الأفضل بين الشركات المنافسة، وأن تكون المنظمة المقدرة على مواكبة التطورات والتغييرات التي يشهدها العصر، وأن تستطيع المنظمة كسب أكبر عدد من العملاء لعلامتها التجارية ، وتهدف ادارة الجودة الشاملة الى رفع الكفاءة

الفنية والأداء لدى العاملين في المنظمة من خلال ازالة الحواجز بين المديرين والعاملين والعمل كفريق واحد.

(8-2)فوائد ادارة الجودة الشاملة:

هناك مجموعة من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق ادارة الجودة الشاملة ومن أهمها الاتي:

- **تحسين الربحية والقدرة على المنافسة:** فالتحسين الذي يتحقق في الجودة يمكن من البيع بأسعار أعلى، دون احداث ردة فعل عنيفة لدى الزبائن، ويقلل من تكاليف التسويق، ،ويزيد من كمية المبيعات ، ومن ثم تزداد ربحية المنظمة وقدرتها على التنافس.
- **زيادة الفعالية التنظيمية:** حيث أن ادارة الجودة الشاملة تفرز قدرة أكبر على العمل الجماعي ،وتحقيق تحسين في الاتصالات، واشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشكلات أو المعوقات، وتحسين العلاقة بين الادارة والعاملين، وبهذا يقل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتماؤهم الى المنظمة.
- **كسب رضا المجتمع:** ان ادارة الجودة الشاملة تركز على معرفة احتياجات ورغبات الزبائن واشباعها ،الذين هم جزء من المجتمع، وتعمل كذلك على المحافظة على البيئة والصحة العامة .
- **المحافظة على حيوية المنظمة:** ان ادارة الجودة الشاملة هي رحلة وليست محطة وصول، و المنظمة التي تعمل وفق هذا الشعار يتطلب منها دائما عدم الوقوف عند محطة معينة ، يتطلب منها دائما التجديد في العمليات الانتاجية وكذلك بجودة منتجاتها، من خلال اضافة خصائص جديدة للمنتجات، وكذلك عليها الأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد العاملين فيها بها مدى الحياة، والتكيف مع المتغيرات البيئية من أجل البقاء والاستمرار في المنافسة.

(الطائي واخرون،2009)

ويرى (Arora,2006) أن فوائد ادارة الجودة الشاملة تتمثل في الاتي:

- تزيد من التزام العاملين نحو مكان عملهم ، حيث انها تعمل على تحسين العلاقة بين الادارة والعاملين وبالتالي تساعدهم في حل مشكلاتهم التي تواجههم في عملهم.
- تقوم على رفع نسبة المبيعات ومن الحصة السوقية للمنظمة.

- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية والربحية للمنظمة، وذلك من خلال التحسين المستمر في منتجات المنظمة ،مما يؤدي الى بيع المنتجات بأسعار عالية، وبالتالي تزداد الربحية وتتحسن قدرتها التنافسية.
- تحقق رغبات وتوقعات المستهلك ،ويبدأذلك من خلال بحوث التسويق لتحديد المواصفات التي تخص المستهلك، مرورا بمرحلة التخطيط والتصميم ومرحلة الانتاج، ثم التخزين والمناولة والنقل والتوزيع،ومن ثم التركيب وخدمة الصيانة بعد البيع.

وترى الباحثة أن ادارة الجودة الشاملة تكمن فوائدها في زيادة أرباح وايرادات المنظمة، من خلال اقبال المستهلكين على المنتجات العالية الجودة ،وتعمل ادارة الجودة الشاملة على تطوير وسائل الاتصال وانتقال المعلومات بين أقسام المنظمة، وتساعد على ابقاء المنظمة مستمرة في عمليات التغيير والتجديد التي تخص منتجاتها وخدماتها، وتزيد من انتماء وولاء العاملين نحو مكان عملهم ،مما يحسن من كفاءة أدائهم ويزيد من طاقاتهم وبالتالي هذا يؤدي الى زيادة انتاجية المنظمة.

(9-2)أهمية ادارة الجودة الشاملة:

تتلخص أهمية ادارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- أنها منهجية قابلة للتغيير أكثر من كونها نظاما تقليديا يتبع اجراءات وقرارات.
- أن تطبيقها يعني أن الشركة تهتم بأنشطتها ككل، وليس بالمستهلكين فقط.

لا تنعكس أهميتها على تحسين العلاقات المتبادلة بين الموردين فحسب، وانما تعمل على تحسين سمعة المؤسسة والروح المعنوية بين العاملين وتنمية روح الفريق. (النعيمي واخرون،2009)

وبالاضافة الى هذه المزايا فقد كشفت العديد من البحوث والدراسات والكتابات العلمية المتخصصة، عن وجود العديد من المزايا الأخرى التي تحققها المنظمات من جراء تطبيق ادارة الجودة الشاملة ،الأمر الذي يؤكد أهميتها وفعاليتها ومن أهم هذه المزايا:

- خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.
- تقليل الأخطاء في العمل.
- اتخاذ القرارات استنادا الى الحقائق وليس المشاعر.

- تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

(غنيم،2009)

أهمية ادارة الجودة الشاملة في السلع والخدمات:

وتتمثل في معرفة ثلاث خطوات:

1- **جودة التصميم:** وهي الجودة التي يتم تحديدها عند تصميم المنتج ،وتتكون من بعض الخصائص والمواصفات الملموسة او غير الملموسة المؤسسة في السوق ، ولكي يتم تحقيق الجودة المرتفعة في مرحلة التصميم لابد من استخدام مواد خام ذات مواصفات مرتفعة.

2- **جودة الانتاج:** وهي عملية مرتبطة بظروف الانتاج الفعلية من خلال مطابقة السلع المنتجة للمواصفات الموضوعة ضمن جودة التصميم، مع القدرات التكنولوجية المتاحة لدى المؤسسة، فكلما كانت المواصفات الموضوعة للسلعة متطابقة تماما مع القدرات التكنولوجية للعملية الانتاجية، أدى ذلك الى جودة انتاج متميزة.

جودة الأداء: وهي قدرة السلعة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها وتقديم الاداء المرضي في ظل ظروف التشغيل العادية ولمدة معينة من الزمن، بحيث تتميز بسهولة عمليات الصيانة والاصلاح اللازمة لها. (عبوي،69:2006)

وترى الباحثة أن أهمية ادارة الجودة الشاملة تساعد المنظمة في تقليل الأخطاء الشائعة في المنظمة،و تقوم على اصدار قرارات دقيقة وصحيحة لايوجد فيها انحرافات،و استخدام مواد خام ذات جودة عالية، وتساعد على مطابقة المنتج لمواصفاته، وتوفير منتج أو خدمة ذات أداء تشغيلي عال تقوم بارضاء حاجات المستهلك.

(10-2)ادارة الجودة الشاملة وثقافة المنظمة:

هناك من عرف ثقافة المنظمة على أنها مجموعة من المعتقدات الراسخة حول الكيفية التي يتم بها تنظيم العمل، والطريقة التي وفقا لها تمارس السلطة ومكافات العاملين ومراقبة أدائهم.(علوان،2009:166)

ويرى (الطائي،قدادة،2008) أن ثقافة المنظمة هي عبارة عن المعتقدات العميقة المتعلقة بكيفية تنظيم العمل ، وممارسة السلطة، ومكافأة ورقابة العاملين،درجة الميل والانصياع لدى المديرين والعاملين في المنظمة، مدى الالتزام بالقواعد والاجراءات في العمل .كل هذا يعد من ثقافة المنظمة، فعند تطبيق ادارة الجودة الشاملة يتم بناء ثقافة منظمية تنطلق من فلسفة ادارة الجودة الشاملة، وتجسدها في القيم والمثل والمعتقدات التي تشيع بين المديرين والعاملين ويتشاركون فيها. ومثل هذه القيم كثيرة ومتنوعة، فمنها مايتعلق بمفهوم العميل الداخلي والخارجي وتلبية رغباته،ومنها ما يتعلق بانجاز العمل بصورة صحيحة من المرة الأولى، وجعل ادارة الجودة الشاملة مسؤولية الجميع وليس فقط مسؤولية قسم الجودة. ويعتبر الجانب المهم في بناء الثقافة المنظمية ليس فقط تحديد محتوى تلك الثقافة بل في كيفية اشاعتها في المنظمة واعتناقها، والعمل بموجبها من قبل العاملين من خلال توفير فريق العمل، ووضع البرامج والمستلزمات التي توفق بينها وبين ادارة الجودة الشاملة.

وترى الباحثة أن تطبيق ادارة الجودة الشاملة ضمن ثقافة المنظمة يتم من خلال جعل مسؤولية ادارة الجودة الشاملة مسؤولية كل عامل داخل المنظمة، وليس مسؤولية قسم الجودة فقط، ووضع برامج وقواعد تسهل للعاملين عملية تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة ، والعمل على نشر جميع الأهداف والقواعد المتعلقة في ادارة الجودة الشاملة في كافة أجزاء المنظمة،و تقييم مدى التزام العاملين في المنظمة بقدرتهم على تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

(11-2)استراتيجية الأعمال:

تركز استراتيجية الأعمال على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات منظمة معينة أو وحدة أعمال معينة داخل صناعة معينة، أو في قطاع محدد من قطاعات سوق معين تقوم به هذه المنظمة أوتقوم وحدة الأعمال بخدمته. ويمكن لاستراتيجية الأعمال أن تكون تنافسية (القتال مع جميع المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية) أو تكون تعاونية (تعمل مع واحدة أو أكثر من المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها على باقي المنافسين)، أو تكون تنافسية أو تعاونية معا. (مرسي،ادريس،252:2002)

ينظر بورتر الى استراتيجية الأعمال على أنها الخطة المصممة لجمع المقدرات الجوهرية التي أسهمت بها الوظائف وتوحيدها، بقصد اختيار الموقف الذي من شأنه أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية في الميدان الذي تمارس فيه أعمالها. ويرى كل من (Hill&Jones,2001)ان استراتيجية الأعمال تمثل خطة المديرين لاستخدام موارد المنظمة ومقدراتها المميزة لبلوغ الميزة التنافسية.(رشيد، جلاب،2008)

وينظر اليها البعض على أنها: الخطط التي يضعها رئيس العمل من أجل تحقيق أهداف سياسية عليا، ويكون ذلك بواسطة جداول زمنية من أجل تنفيذ أعمال معينة في أوقات محددة دون أدنى معوقات.(http://ar.wikipedia.org)

وترى الباحثة أن استراتيجية الأعمال هي استراتيجية تختارها المنظمة من أجل القيام بتنظيم وتحديد جميع أنشطة المنظمة ومواردها وترتيبها زمنيا من أجل ايصال المنظمة الى الميزة التنافسية.

ومن أهم خصائص استراتيجيات الأعمال:

- تعد بمثابة استراتيجية المنظمة.
- تركز استراتيجية الأعمال على اختيار الميدان التنظيمي الذي تستطيع فيه المنظمة استغلال المقدرات الجوهرية الكامنة في وظائفها. والميدان التنظيمي يعبر في حقيقته عن السلع والخدمات التي اختارت المنظمة التعامل بها لجذب الزبائن واستقطاب المساهمين.
- ان المحصلة النهائية لاستراتيجية الأعمال تتمثل في تحقيق الميزة التنافسية.

(رشيد،جلاب،2008)

ومن أهم استراتيجيات الأعمال هي: التنافسية والتعاونية وتنقسم التنافسية الى استراتيجيتين هما: الكلفة والتمايز.

(12-2):استراتيجية التمايز (Differentiation Strategy)

تعمل هذه الاستراتيجية على تمايز المنتوج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة عن طريق خلق شئ ما تدركه الصناعة على أنه متميز ومتفرد(**Unique**) ويمكن لهذه الاستراتيجية أن تأخذ اشكالا عدة منها: التصميم ، النوعية، التكنولوجيا، خدمات الزبائن، صورة نوع المنتوج في أذهان المستهلك. وتحقق هذه الاستراتيجية ميزة يمكن الدفاع عنها، حيث توفر حاجزا ازاء العداء التنافسي بسبب الولاء للعلامة التجارية من قبل الزبائن ، مما ينتج عنه حساسية أقل للأسعار، وتؤدي الى زيادة هامش الأرباح مما لا يستدعي الحاجة الى مركز كلفة مخفض. (الركابي،2004)

ان القيمة المضافة للمنتج (التمايز) يجب أن تؤثر في قرار المستهلك بشراء السلعة ويحقق له الرضا عنها . وهناك العديد من الطرق التي يمكن عن طريقها تمايز المنتج فعلى سبيل المثال سهولة التشغيل،و اضافة استخدامات جديدة للمنتج نفسه،تنوع المنتجات. ويتوقف نجاح استراتيجية التمايز على عدة عوامل منها: خلق المنفعة للمستهلك ، وتدعيم القيمة المدركة ، وصعوبة التقليد.(http://unpan1.un.org)

وقد أوضح (Porter)ان من أهم الأنشطة المطلوبة في المنظمة لبلوغ التمايز هي : البحث والتطوير،و التصميم، والعلاقات الوطيدة مع الموردين . وقد وصفها(Porter) بالشمولية حيث أنه يمكن تطبيقها بواسطة أي منظمة أعمال، بالرغم من الاختلاف من حيث النشاط أو الحجم ، كما يمكن تطبيقها بواسطة المنظمات غير الهادفة للربح، Non-profit organization.وتجدر الاشارة الى أن نجاح هذه الاستراتيجية يتوقف بشكل رئيس على تقييم الزبون لخصائص المنتج، والتي تجعل منه متمايزا ،وبالتالي يكون مستعدا لدفع الأسعار المرتفعة كما هو الحال في شركة BMW وشركة Mercedes اللتين نجحتا في اعتماد هذه الاستراتيجية في أسواق صناعة السيارات. (رشيد،جلاب،2008)

ويرى(Strickland,1998)أن استراتيجية التمايز من الاستراتيجيات التنافسية التي لها جاذبية خاصة ، وذلك عندما يكون المشتري له رغبات متنوعة، حيث يتم ايصاله من خلال هذه الاستراتيجية الى مرحلة الرضا التام من خلال حصوله على منتج أو خدمة متكاملة تغطي رغباته المتنوعة. ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بدراسة رغبات وسلوك المستهلك بشكل دقيق من أجل الأخذ بعين الاعتبار ماهو المنتج أو الخدمة التي سيعتبرها المستهلك أن لها قيمة، وبالتالي سيكون على أتم الاستعداد لدفع سعر عال من أجل الحصول على هذا المنتج أو هذه الخدمة. وتقود استراتيجية التمايز المنظمة الى الاتي:

- تعمل على جعل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة ذات سعر وقيمة عالية.
- تزيد من مبيعات المنظمة وبالتالي تزيد من أرباحها.
- كسب ولاء المشتري لعلامتها التجارية.

(13-2) من أهم التعريفات التي ظهرت لاستراتيجية التمايز:

* عرفها (السالم،145:2005) بأنها قدرة المنظمة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري، ممثلة في منتج ذي جودة عالية، أو مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع.

* كما وعرفها (Evan,2011): بأنها استراتيجية يتم تحقيقها من خلال صناعة الشركة لمنتجات متميزة وفريدة من نوعها، تختلف عن تلك التي يصنعها المنافسون من أجل توفير قيمة عالية في المنتجات يلمسها المستهلك.

* يرى(Pearce,Robinson,2006) أنها استراتيجية تسعى الى حصول المنظمة على ميزة تنافسية طويلة الأمد، من خلال تقديم منتجات أو خدمات فريدة ذات قيمة عالية تنال رضى المستهلك.

* في حين يرى (Singh,2006) أنها استراتيجية تسعى الى حصول المنظمة على ميزة تنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات فريدة، حيث تجعل المستهلك يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر.

وترى الباحثة أن استراتيجية التمايز هي استراتيجية تجتهد في تقديم كل ماهو جديد ومتطور في المنتج أو الخدمة المقدمة من خلال استخدام المنظمة لأساليب تكنولوجية حديثة، توفر تشكيلات متنوعة ومرغوبة، واستخدام مواد خام ذات جودة عالية تضمن جودة عالية في التصميم، بغية وصول المنظمة الى ميزتها التنافسية.

ويشير (أبوالنصر،2008)بالنسبة لمفهوم التمايز على مستوى المنظمة فانه يشير الى بعدين محوريين في الادارة الحديثة ، وهما كالتالي:

البعد الأول: أن غاية الادارة الحقيقية هي السعي الى تحقيق التمايز،بمعنى انتاج نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، من خلال تقديم المعارف والمهارات اللازمة لأداء وظيفي معين بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية داخل المنظمة.

البعد الثاني: أن كل مايصدر عن الادارة من أعمال وقرارات، وما تعتمده من نظم وفعاليات، يجب أن يتسم بالتمايز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لاتترك مجالا للخطأ أو الانحراف، ويهيئ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذا صحيحا وتاما من المرة الأولى.

وتستطيع المنظمة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا(ميزة تنافسية)، من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التمايز يمكن المنظمة من فرض السعر الذي تراه مناسبا، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة ، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها. وهناك وسيلتان لتحقيق التمايز : الوسيلة الاولى تتمثل في محاولة المنظمة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للسلعة ، أما الوسيلة الثانية فانها تتمثل في

محاولة المنظمة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين (السيد،202:1995).

هناك العديد من المداخل لتمايز منتج احدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي: تشكيلات مختلفة للمنتج،و سمات خاصة به، وتوافر قطع غيار،والتصميم الهندسي والأداء،و جودة غير عادية (متميزة)،و وثوق المنتج،و الريادة التكنولوجية،و مدى واسع من الخدمات ،و وجود تكامل في المنتج، التصميم الفعال للمنتج،و تخفيض تكاليف الانتاج. (مرسي،2003)

من أهم مجالات التمايز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول:

- التمايز بالسعرحيث تقوم المنظمة بالتنافس على أساس معدل السعر السوقي من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- التمايز بالسمعة السوقية من خلال بناء صورة وسمعة جيدة لدى العملاء.
- التمايز بتصميم المنتج من خلال تقديم ميزات وتصاميم جديدة للمنتج.
- التمايز بالجودة من خلال سرعة التوصيل والاستجابة للعملاء والأداء العالي مقارنة بالسعر.
- التمايز بدعم المنتج من خلال التأكيد على خدمات الدعم للعملاء المقدمة من قبل المنظمة.

(حمدان،ادريس،2009)

(14-2)المتطلبات التنظيمية الواجب عملها عند تطبيق استراتيجية التمايز:

- قدرات تسويقية عالية.
- قدرات عالية في مجال البحوث.
- تعاون وثيق بين وظائف البحوث والتطوير وتنمية المنتج والتسوبق.
- القدرة على جذب المهارات العالية سواء (للعملاء،وقوى العمل المتخصصة،والمبدعين).
- التميز في خدمة المهارات والقدرة على جذبها من المنظمات الأخرى.

الشهرة المتميزة في مجال الجودة والقيادة التكنولوجية. (أحمد،2009)

(15-2) أهم المتطلبات الواجب على العاملين في المنظمة اتباعها عند تطبيق استراتيجية التمايز:

- **ادارة الذات:** من خلال البحث عن الوقت الكافي لأداء المزيد من المهام والوظائف داخل المنظمة.
- **الاقتناع بضرورة التمايز:** ان ايجاد القناعة بأهمية التميزفي العمل هو فرصة مناسبة لتنمية القدرات والملكات ممايؤهل العاملين الى الوصول الى ما هو أفضل.
- **بناء العلاقات والتواصل الفعال مع الاخرين :** ويتم من خلال ايجاد فرصة من أجل تبادل الخبرات والمعلومات بين العاملين في المنظمة.
- **الايجابية في العمل:** ان الأسلوب الايجابي هو تحديد السلبيات وتحويلها الى ايجابيات، والايجابية تعني التحرك الى الأمام وتحقيق التقدم من أجل الحصول على نتائج مفيدة.

(http://dakram.maktoobblog.com)

(16-2)المزايا التي تحققها استراتيجية التمايز :

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- تقوم بتقديم منتج متميز ذي قيمة عالية وبالتالي تجعل المستهلك أقل حساسية للسعر المرتفع.
- تساعد المستهلكين على التفريق بين الاختلافات الموجودة في المنتج أو الخدمة دون غيره من المنتجات ، أي انهم يدركون درجة تميزه عن غيره.
- تقديم منتج ذي جودة عالية عن طريق تكثيف مجهودات البحث والتطويرالمتميزة مما يؤدي الى زيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي زيادة الربحية.

(Pitts,Lei,2003)

وترى الباحثة أن من المزايا التي تحققها استراتيجية التمايز هي انتاج منتج مطابق للمواصفات المطلوبة، وتوافر درجة عالية من الراحة للمستهلك عند استخدامه للمنتج،و تشجيع المستهلك على استخدام منتجات ذات جودة عالية والتخلص من المنتجات التي تكون جودتها منخفضة، وتقوم على ايصال المنظمة الى الميزة التنافسية التي تطمح اليها.

(2-17) :الدراسات السابقة العربية والأجنبية

الدراسات العربية:

1- **دراسة (أبو دولة،النيادي،2000)** بعنوان**" تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الامارات العربية المتحدة:** هدفت هذه الدراسة الى استكشاف بعض الحقائق ذات العلاقة بممارسات ادارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة العاملة في دولة الامارات العربية المتحدة . وانطلاقا من ذلك فان هذه الدراسة جاءت للتعرف على تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الامارات، كاحدى الدول العربية النامية، ايمانا من الباحثين بأهمية الجودة في منظمات الخدمة، وادراكا منهما لحاجتها اليها، لتمكينها من النجاح والتقدم، وقد هدفت أيضا الى معرفة الركائز الأساسية لادارة الجودة الشاملة في بيئة الأعمال الاماراتية. وقد تكون مجتمع الدراسة من منظمات الأعمال الخدمية في الامارات والبالغ عددها (1120)منظمة، وشملت الدراسة (963)منظمة منها (492)منظمة تعمل في القطاع العام و(471)منظمة تعمل في القطاع الخاص، وقد بلغ عدد الاستبانات الموزعة على العاملين والمديرين(1120)استبانة أعيد منها(963)استبانة صالحة للاستخدام . ومن أهم نتائجها أن دولة الامارات قد حددت ممارستها ل(13) ركيزة لادارة الجودة الشاملة،من أهمها ابراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة، وأقلها الركيزة المتعلقة بالعلاقة مع المورد. كما أشارت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين أعمار وأحجام منظمات مجتمع الدراسة ومدى ممارسة تلك المنظمات لركائز ادارة الجودة الشاملة.وكان من أهم التوصيات : ايصاء الحكومة بضرورة تشجيع وتعليم منظمات الخدمة على استخدام اساليب علمية تساعدها في التعرف على تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة وضرورة ارسال المديرين وخاصة الذين هم في الادارة العلياالى برامج تدريبية في ادارة الجودة الشاملة.

2- **دراسة (الطراونة، 2001) بعنوان " الجودة الشاملة والقدرة التنافسية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"** هدفت الدراسة الى التعرف على واقع الجودة الشاملة في شركات الصناعات الدوائية في الأردن، ومعرفة السياسات التنافسية التي تستخدمها الشركات، ودراسة العلاقة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ، وكذلك العلاقة بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية. وقد أجريت هذه الدراسة على جميع العاملين في شركات صناعة الأدوية المسجلة، وقد تم التوصل الى أن هذه الشركات تطبق الجودة الشاملة بنسبة متوسطة، كما أنها تطبق السياسات التنافسية بنسب متوسطة ومتفاوتة وبشكل يفتقر الى

الأولويات والتكامل. كما أظهرت الدراسة وجود علاقات معنوية بين الجودة الشاملة ومعظم السياسات التنافسية، بعكس تلك الموجودة بين الجودة الشاملة والقدرة التنافسية ،وكذلك بين السياسات التنافسية والقدرة التنافسية. وقد تم تقديم توصيات تدور حول ضرورة الاهتمام بتطبيق الجودة الشاملة بشكل علمي وهادف.

3- **دراسة (استيتية،2005) بعنوان " تكاليف الجودة الشاملة وادارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية عن شركات الأدوية في الاردن"** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق مصانع الأدوية في الأردن، والتي يبلغ عددها (17)شركة، لمفهوم اداة الجودة الشاملة ومستويات هذا التطبيق ، بالاضافة الى التعرف على طبيعة ودرجة العلاقة بين عناصر ادارة الجودة الشاملة وتكاليف الجودة لهذه المصانع. وقد اعتمد الباحث على المسح الشامل لمجتمع الدراسة المؤلف من جميع مصانع الأدوية في الأردن، حيث تم توزيع(160) استبانة على عينة الدراسة، والتي تمثل الشركات التي لديها دوائر للجودة، وبهذا تم استثناء احدى الشركات لعدم توافر دائرة للجودة فيها. وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

1- تتبنى الشركات في قطاع الصناعة الدوائية في الأردن مفهوم ادارة الجودة الشاملة بكافة عناصرها.

2- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التزام مصانع الأدوية في الاردن بعناصر ادارة الجودة الشاملة مجتمعة أو منفردة وتكاليف الجودة .

3- أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين عناصر ادارة الجودة الشاملة وتكاليف الوقاية .

ومن أهم توصيات هذه الدراسة:

1- ضرورة الاستمرار في تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة من قبل الشركات في قطاع صناعة الأدوية في الاردن ، وأهمية التعامل معه كنظام اداري شامل يعمل على تقليل التكاليف الناتجة عن اعادة الأعمال وتحسين الأداء وزيادة ربحية وانتاجية هذه المنظمات.

2- استمرار هذه الشركات بايلاء الأهمية القصوى لمشاركة العاملين وتدريبهم، ونظام الاتصال الفعال والتزام الادارة العليا لما له من أثر ايجابي على تكاليف الجودة.

3- زيادة اهتمام هذه الشركات بعنصر التركيز على العميل واستخدام الأساليب الاحصائية لضبط الجودة ، والقيام بدراسات استراتيجية متعلقة بالأسواق ومكافأة فرق العمل.

4- **دراسة (السالم،العلاونة،2006) بعنوان " تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات":** هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على (100)مدير يعملون في تطوير البرامج.وتشير النتائج الى أن عناصر ادارة الجودة الشاملة مطبقة بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين تلك العناصر ومستوى جودة البرمجيات، بالاضافة الى وجود فروقات ذات دلالة احصائية بين تطبيق عناصر ادارة الجودة الشاملة والخصائص التنظيمية للشركات. وفي ضوء النتائج التي توصلت اليها تم تقديم مجموعة من التوصيات الرامية الى تعزيز ثقافة الجودة بين العاملين، والعمل على توفير الموارد البشرية القادرة على تطبيق مختلف عناصر ادارة الجودة الشاملة بكفاءة عالية.

5- **دراسة (النعيمي،2006) بعنوان " اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر" :** استهدفت الدراسة تعرف مدى فهم وادراك ودعم القيادات الأمنية في وزارة الداخلية في قطر لادارة الجودة الشاملة، ومعرفة مدى توافر متطلبات تطبيقها ،وما هي اسهاماتها وما معوقات تطبيقها من وجهة نظر أفراد الدراسة، وقد تم توزيع (300)استبانة على الضباط العاملين في وزارة الداخلية . وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة : هناك فهم وادراك ودعم لادارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية بدولة قطر بشكل عال جدا.تتوافر متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية بدولة قطر بشكل عال جدا،كما أنه توجد اسهامات ذات درجة عالية لادارة الجودة الشاملة ، ولكن في الوقت نفسه توجد العديد من المعوقات الهامة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في وزارة الداخلية في قطر. وقد أوصت هذه الدراسة بالعمل على ا لتوعية بمفهوم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة، لتحقيق الفهم الواضح لهذا المفهوم وذلك من خلال عقد اللقاءات وطباعة وتوزيع النشرات المتخصصة حول ادارة الجودة الشاملة.

6- **دراسة (العبادي،2007) بعنوان " أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المصانع الأردنية لانتاج الأدوية على رضا العملاء"** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المصانع الاردنية لانتاج الأدوية والتعرف على مدى رضا العملاء عن هذا الدواء، من خلال تناول مدى تطبيق العناصر التالية في مصانع انتاج الأردنية(البحث والتطوير، كفاءة العاملين ، الرقابة على الجودة الشاملة، والحصول على شهادات الجودة) وأثر كل منها على رضا العملاء، من خلال مدى رضاهم عن فعالية الدواء والسعر وتعليمات الاستخدام والتغليف ومدى توافر الدواء ، وفد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لاختبار الفرضيات واسلوب الدراسة الميدانية ، باستخدام الاستبانة التي تم اعدادها لغايات الدراسة.حيث خصص استبانتان لمجتمع المديرين والشركات، وخصص ثلاث استبانات لمجتمع مستهلكي الأدوية. ومن أهم النتائج:

1- تدني نسبة اشغال وظائف مديري الانتاج في شركات انتاج الأدوية الأردنية من الاناث حيث تعادل 25% تقريبا.

2- من المعوقات التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة (محدودية الموارد المالية ، عدم الاهتمام في بمشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بالجودة الشاملة).

وكان من أهم التوصيات :

1- التأكيد على الجودة لمنتجات مصانع الأدوية الأردنية.

2- التأكيد على الاهتمام بالتغليف وتوضيحات الاستخدام للدواء الأردني.

3- محاولة دمج شركات انتاج الأدوية الاردنية أو رفع رؤوس أموالها لزيادة قدراتها التنافسية مع الشركات الأجنبية المماثلة.

7- **دراسة (نصيرات،2007) بعنوان " الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة استطلاعيةلأراء الاداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة عمان/ الأردن"** تحاول هذه الدراسة تقييم خبرة عدد من الاداريين في مشتشفيات القطاع الخاص الأردني في منطقة العاصمة عمان، فيما يتعلق بتطبيقات ادارة الجودة الشاملة، وقد تم توزيع(250) استبيانة على الادارة العليا والوسطى ،وقد هدفت الى الاتي: أولا تحديد ما اذا كانت هنالك اختلافات ذات دلالة بين المستشفيات المدروسة بالنسبة لتطبيق عناصر الجودة الشاملة ، وذلك عند أخذ هذه العناصر مجتمعة و منفردة، وكذلك تحديد ما اذا كان هنالك اختلافات ذات دلالة في مؤشرات الأداء بين هذه المستشفيات،ثانيا تحديد أهم عناصر الجودة الشاملة المؤثرة في الأداء. ثالثا تحليل العلاقة بين تطبيق عناصر ادارة الجودة الشاملة(مجتمعة ومنفردة) وبين الأداء التنظيمي لهذه المستشفيات، لمعرفة ما اذا نجحت جهود تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق النتائج المطلوبة. وقد توصلت الى النتائج التالية: أولا هناك اختلافات ذات دلالة احصائية بين المستشفيات المدروسة في تطبيق عناصرادارة الجودة الشاملة, كما وجدت اختلافات ذات دلالة احصائية في مؤشرات الأداء، وقد وجدت هذه الاختلافات عند تحليل عناصر الجودة مجتمعة ومنفردة لكافة العناصر باستثناء عنصر تمكين العاملين. ثانيا هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين جهود تطبيق الجودة الشاملة ومؤشرات الأداء التنظيمي. ثالثا هناك عناصر هامة احصائيا تؤثر أكثر من غيرها في الأداء في المستشفيات المدروسة، وهذه العناصر مرتبة حسب الأهمية : التركيز على العميل، القيادة، الرقابة الوقائية، وفرق العمل. وقد اختممت الدراسة ببعض التوصيات التي قد تساعد اداريي المستشفيات على تلافي القصور في تطبيقات الجودة الشاملة وتحقيق النواتج المرغوبة من هذه التطبيقات.

8- **دراسة (الصفار،محمد،2008) بعنوان" أثر تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية حالة دراسية في شركة بترا للصناعات الهندسية في المملكة الأردنية الهاشمية "** هدفت هذه الدراسة تعرف أثر تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة وفق المنظور الداخلي والخارجي في الأداء في الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية ، من خلال قياس مدى اهتمام ادارة المنظمة بالزبون

الداخلي والخارجي وأثره على الأداء. تم توزيع (70) استبانة على العاملين في شركة بترا للصناعات الهندسية . وقد توصلت الدراسة الى التأثير الايجابي الواضح لتطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء التشغيلي، مع وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين ادارة الاستثمار ورأس المال البشري، وتحسين أداء العاملين (الزبون الداخلي) ودرجة الرضا الوظيفي لهم، وبين الارتقاء بمستوى جودة المنتجات وانخفاض كلف الجودة ، فضلا عن وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الاهتمام بالزبون الداخلي والخارجي معا وارتفاع نسبة المبيعات وأرباح المنظمة.وقد أوصت هذه الدراسة هو بضرورة بذل الادارة قصارى جهدها لمواصلة التحسينات المستمرة لتعزيز قدراتها التنافسية .

9- **دراسة (بدر،2009) بعنوان " أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"** هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة والتعرف على مقاييس الأداء الذي تتبعه هذه المؤسسات ، وقد تم توزيع (80) استبانة على العاملين في الادارة العليا في هذه المؤسسات، وقد توصلت هذه الدراسة الى وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، بمبادئ ادارة الجودة الشاملة ، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات متساوية ايجابية متفاوتة ، فقد كان أعلى مستوى تطبيق من نصيب التركيز على العملاء وجمهور المستفيدين، بينما اعتبر متغير مشاركة العاملين، الأقل من حيث التطبيق. وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام والتزام ادارة هذه المؤسسات بتطبيق كافة أبعاد ادارة الجودة الشاملة من أجل تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها.

10- **دراسة(عبدالله، الأمير،2009) بعنوان" نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة – دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريين بجامعة البحرين"** هدفت هذه الدراسة للكشف عن أهم المعوقات التي تعترض عملية تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتقلل من فاعليتها في ادارة جامعة البحرين، وقد هدفت أيضا الى التعرف على اراء الموظفين الاداريين بجامعة البحرين نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة بجامعة البحرين، واختبار العلاقة بين ارائهم وخصائصهم الشخصية والوظيفية.وتمثل مجتمع الدراسة ،بجميع العاملين في ادارات جامعة البحرين ، و البالغ عددهم (626) موظفا وقد تم توزيع (201)استبانة استرد منها(180) استبانة.وقد توصلت الدراسةالى أهم النتائج التالية: توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء الموظفين نحو وعي الادارة العليا لمفهوم ادارة الجودة الشاملة، توجد فروق ذات دلالة احصائية نحو دعم الادارة العليا للجودة الشاملة،توجد فروق ذات دلالة احصائية في اراء الموظفين نحو التدريب في ادارة الجودة الشاملة.ومن أهم التوصيات التي جاءت في الدراسة: توفير وتخصيص الموارد المالية لنشر وتطوير الجودة في ادارة جامعة البحرين، اجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول مفهوم ادارة الجودة الشاملة من قبل الباحثيين داخل الجامعة تمهيدا لتطبيقه في جامعة البحرين.

11- **دراسة(العتيبي ،2010) بعنوان " مدى الالتزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية"** هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في ادارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، صمم الباحث استبانة اشتملت على(35) فترة واستخدم لجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات الحزمة الاحصائية و تكونت عينة الدراسة من(75)فردا من العاملين في ادارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1- كان مستوى تطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين وتحسين جودة الخدمات المقدمة في ادارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي متوسطا.

2- أظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في ادارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان متوسطا.

وقد أوصت بالاتي:

1- العمل على تطبيق ادارة الجودة الشاملة بين العاملين بادارة الموارد البشرية بالحرس الكويتي الوطني.

2- الاستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات ادارة الموارد البشرية في تحسين وتطوير الخدمات.

12- **دراسة(كرادشة،2012) بعنوان"تحقيق ادارة الجودة الشاملة باستخدام معايير الاعتماد في مستشفى الملكة رانيا العبدالله للأطفال"** استهدفت الدراسة تحقيق ادارة الجودة الشاملة من خلال تطبيق معايير الاعتماد الصحي في مستشفى الملكة رانيا العبدالله للأطفال، وسعت الى ابراز أثر المتغيرات المستقلة (معايير الاعتماد) على المتغيرات التابعة(ادارة الجودة الشاملة) ، وقد تم توزيع (400) استبانة لمقدمي الخدمة ،و(560) استبانة لمرافقي متلقي الخدمة وقد تم استخدام التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية، وأهم نتائج هذه الدراسة هي:

- أن مقدمي الخدمة في مستشفى الملكة رانيا يدركون أهمية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة
- بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية في ادراك مقدمي الخدمة ومرافقي متلقي الخدمة في مستشفى الملكة رانيا في العاصمة عمان لأهمية تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة، تعزى لبعض المتغيرات معاييرالاعتماد(حقوق المرضى وعائلاتهم،منع العدوى،التثقيف والتدريب، التحسين المستمر للجودة)
- توصلت الدراسة الى عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في ادراك مقدمي الخدمة ومرافقي متلقي الخدمة في مستشفى الملكة رانيا العبدالله في بمدينة عمان لأهمية تطبيق مبادئ

ادرة الجودة الشاملة تعزى لبعض متغيرات معاييرالاعتماد(السجلات الطبية وادارة المعلومات).

الدراسات الأجنبية:

13- دراسة (Pool,2000) بعنوان" The Learning Organization:motivating Employees by integratingTQM Philosophy in a supportive organizational culture"

هدفت هذه الدراسةالى تعزيز نموذج التطور لقياس أسس ومبادئ منظمة التعلم ,واجراء دراسة وصفية لتفسير علاقات اداره الجوده الشامله والثقافه التنظيميه وتأثيرها على منظمة التعلم ,وتقوم هذه الدراسه ببحث سمات منظمه التعلم وتأثيرها على تحفير العاملين,وقد اجريت هذه الدراسه على(307) من المزظفين الاداريين رفيعي المستوى,في امريكا- أوهايو.وقد اشارت الدراسه الى قيام العديد من الاداريين بتطبيق برامج التطوير المهني الخاص بمبادئ TQM الخاصه بالتعلم التنظيمي على مدار السنوات الأربع الاخيره,وقد قام الاداريون بملء استمارة استبيان لقياس ادراكهم فيما يتعلق بمبادئ منظمة التعلم ،وسمات اداره الجوده الشامله.وتشير النتائج الى ان المؤسسه التي قامت بتطبيق ال TQM في ثقافة تنظيمية تدعيمية اصبح لها علاقة ايجابية و مؤثرة مع التعلم التظيمي.

14- دراسة (Rahman, Bulock,2002) بعنوان "The Relationship between soft TQM,Hard TQM,and Organizational Behaviour"أجريت هذه الدراسة على (261) شركة صناعيه وقد هدفت هذه الدراسة الى بيان تأثير عناصر ادارة الجودة اللينة على الأداء، وتأثير عناصرادارة الجودة الشاملةغير اللينة على أداء العاملين في استراليا وكان من أهم النتائج التي توصلت اليها:

1- ان بعض عناصر من الجودة الشاملة اللينة وهي التزام القوى العاملة، الرؤيةالمشتركة، التركيز على العملاء، فرق العمل ،كان لها تأثيرا ايجابي على أداء المنظمة.

2- ان ثلاثة عناصر من ادارة الجودة الشاملة غير اللينة وهي JIT، استخدام التكنولوجيا ، التحسين المستمر، لها علاقة مباشرة مع عناصر ادارة الجودة الشاملة اللينة.

3- يجب أن يتوافر لدى المنظمات عناصر ادارة الجودة الشاملة اللينة التي تعمل على خلق اجواء تسمح بالاستخدام الفعال لعناصر ادارة الجودة الشاملة غير اللينة.

4- أن التزام القوى العاملة، والتركيز على العميل ، والعلاقة مع الموردين كان لها الأثر المباشر على الروح المعنوية للعاملين والانتاجية وبالتالي على تكلفة الجودة.

15- دراسة (Lukasheh,2002) بعنوان " **Total Quality and Competitiveness: An Applied Study on Jordanian Insurance companies"** تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في شركات التأمين الأردنية ، وأثر هذا التطبيق على الوضع التنافسي لشركات التأمين ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اجراء مسح شامل لمجتمع الدراسة المتمثل في جميع الشركات العاملة في قطاع التأمين وعددها(26) ثم تم توزيع (133) استبانة من أجل اجراء العمليات الاحصائية اللازمة لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة . وقد تم التوصل الى النتائج التالية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كل المتغيرات المستقلة (التزام الادارة بمبادئ ادارة الجودة الشاملة،و رضا العملاء،و تحفيز العاملين،والتدريب،والتخطيط الاستراتيجي للجودة، والتخطيط الاداري للجودة) والمتغير التابع التنافسية عند استخدام العائد على الاستثماركمؤشر للقياس. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والتنافسية عند قياسها بالحصة السوقية للشركة.وقد أوصت الباحثة بما يلي: على متخذي القرار في شركات التأمين الاهتمام بشكل أكبر بمبادئ الجودة الشاملة وخصوصا رضا العملاء،ضرورة انشاء معاهد تدريب متخصصة لتعمل على تلبية حاجة قطاع التأمين وتوفير الكوادر المؤهلة من الموظفين.

16- دراسة(Jabnoun,2005) بعنوان" **Organizational Structure for customer Oriented TQM: an empirical investigation"**: هدفت هذه الدراسة الى معرفة البنية التنظيمية التي تدعم تنفيذ ادارة الجودة الشاملة الموجهة للعميل في المنظمات في دولة الامارات ، وتقوم الدراسة على مسح وتقييم مجموعة المديرين والأكادميين والمستشارين الخبراء حول البنية التي تدعم تنفيذ ادارة الجودة الموجهة للعميل، وقد أسفر تحليل العامل عن سبعة أبعاد: شبكة العملية، الشبكة الميكانيكية، البنية التقليدية، الرسمية،كراهية المخاطرة،البنية العضوية والعقد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد شبكة العملية والبنية الحيوية تدعم تنفيذ ادارة الجودة الشاملةالموجهة للعميل ،بينما تعرقل البنية الميكانيكية ،وكراهية المخاطرة والعقد هذا التنفيذ.وقد قدر الأكاديميون أهمية أبعاد شبكة العملية والبنية الحيوية أكثر من مديري الجودة. وينظر العرب والشرق الأقصى للبنية الميكانيكية نظرة ايجابية أكثر من الاستراليين والأروبيين والامريكان، ويمكن تفسير هذا الاختلاف من خلال الفروق في الثقافات القومية، وطبيعةهذه الشعوب والبيئة المحيطة.

17- دراسة (Quiblawi,2005) بعنوان " **Developing a Total Quality Management Model for The Health Care Institution "** عملت الدراسة على تحديد مدى تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة داخل المركز العربي الطبي، من خلال مقارنة واقع ما يحدث داخل المركز بالمعايير الأوروبية . وقد تم اختيار مجموعة من المعايير

الأوروبية لحداثة الموضوع في الدول العربية وعدم قيام أي من المؤسسات الطبية الأردنية بتطبيقها بشكل كامل، الأمر الذي جعل المقارنة بين المركز العربي وأي من مؤسسات الرعاية الطبية، أمرا لايمكن تحقيقه. وقد هدفت الدراسة الى وضع نموذج لتطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات، وخصوصا مؤسسات الرعاية الطبية ،مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية المجتمعات العربية مقارنة بالمجتمعات الغربية.وقد تم توزيع عدد من الاستبانات على عينة الدراسة والتي تشمل (أطباء، ممرضين،اداريين،مرضى) وقد توصلت الدراسة الى الاتي: مركزية القرارداخل المستشفى وتأثير ذلك على مرونة وسهولة الاتصال بين الادارة العليا ومقدمي الخدمة الطبية، وخصوصا الممرضين. عدم اعتماد فرق العمل كأساس لحل المشكلات أو تطوير الأداء. عدم استخدام الأدوات الاحصائية المناسبة للحد من تكرار الأخطاء والعمل على ضبط وتحديد الخطوات التي لاتضيف قيمة الى الخدمات الطبية المقدمة. برامج التقييم اتسمت بالقدم والجمود خصوصا فيما يتعلق بتقييم الجهد الجماعي. وقد أوصت الدراسة ، باجراء تغيير شامل على برامج التدريب من حيث النوع والكم والكيف. انشاء لجنة لقيادة التغيير والالتزام يكون أحد أعضائها فردا من أفراد الادارة العليا.اعادة النظر في برامج تقييم أداء العاملين وتحويلها الى برامج تقييم الأداء الجماعي.

18- **دراسة(Alsomade,Khwaldah,2006) بعنوان" The Adoption of Total Quality Management in Dubai Manufacturing Firms** :

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في امارة دبي من خلال اطار عملي يمكن الاداريين والصناعيين من تقييم تطبيقات ومبادرات ادارة الجودة الشاملة في شركاتهم ، وتسليط الضوء على مجالات وفرص التحسين الممكنة، وتحديد مستوى التدريب المطلوب. وقد طورهذا الاطار اعتمادا على مساهمات الرواد الأوائل في ادارة الجودة الشاملة وجوائز التميز العالمية والمحلية في هذا المجال. وقد تم قياس درجة ومصداقية الأداء باستخدام بيانات تم جمعها من(126) شركة صناعية في امارة دبي. وقد أشارت نتائج هذه الدراسة الى أن الشركات الصناعية في دبي تتبنى عناصر ادارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة ،وأنه لا يختلف مستوى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في هذه الشركات بشكل ملموس، باختلاف خصائصها من حيث سنة التأسيس وعدد العاملين ورأس مالها. وبينت الدراسة أن مستوى تطبيق الشركات لأبعاد ادارة الجودة الشاملة يختلف من بعد الى اخر.

19- **دراسة (Daradkeh,2007) بعنوان " Applying the Concepts of Total Quality Management in Irbid Greater Municipality"** هدفت هذه الدراسة الى قياس مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في بلدية اربد الكبرى على اعتبارها مؤسسة خدمية عامة ، والمستوى الذي وصلت اليه هذه المؤسسة في هذا المجال ،ومردود ذلك على أداء البلدية العام. وقد تم توزيع الاستبانه على المديرين المعنيين بادارة الجودة

الشاملة في(16) دائرة و(23) منطقة تابعة لبلدية اربد الكبرى. وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية: وجود صعوبات رئيسية في تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة والتي تتلخص في تغيير سلوك واتجاهات الموظفين، نقص الخبرة ومصادر التعلم في هذا المجال، نقص ولاء الموظفين واستيعابهم لهذا المفهوم، واخيرا نقص التعليم والتدريب الذي يؤدي الى التحسين المستمر للأداء. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العامة لما له من فوائد تعود على هذه المؤسسات.

-20 **دراسة (Hylooz,2008) بعنوان " The Factors That Affect the Applicability of Total Quality Management in the Software Industry : A Case Study on E-sense Software Company"**
هدفت الدراسة الى تحديد العوامل التي تؤثر في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في قطاع البرمجيات ، وبالتحديد تم اجراء الدراسة على شركة ايسنس سوفتوير التي تدير عملياتها من عمان- الأردن . وقد تم تطوير استبيان للعاملين بغرض قياس أثر العوامل التي تحكم تطبيق ادارة الجودة الشاملة، كما حددتها فرضيات الدراسة. أظهرت النتائج أن العوامل التي تحد من امكانية التطبيق السليم للجودة الشاملة في الشركة موضوع البحث كالاتي: ضغط العمل ومواعيد تسليم المشاريع النهائية المتقاربة ، مقاومة التغيير ، وعدم الوعي الكافي بمفهوم ادارة الجودة الشاملة والتي كانت أصلا متضمنة في عمليات الشركة، فقد جاء التركيز على العميل وتمكين الموظف على رأس تلك العوامل ، بالاضافة الى عاملين ثبت تطبيقهما بالشركة هما التطوير المستمروالقدرة على تخفيض دورة انجاز العمل.وقد جاءت التوصيات من شأنها أن ترفع من امكانية التطبيق الصحيح لادارة الجودة الشاملة في قطاع البرمجيات على وجه العموم، الأمر الذي سينعكس ايجابا على الارتفاع في مستوى المنتجات والعمليات والموظفين على حد سواء.

-21 دراسة (Al-younis,2010) بعنوان " The Relation Ship Between Total quality Management and Competitiveness in the International Five Star Hotels in Jordan " تركز هذه الدراسة على العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والقدرة التنافسية في فنادق الخمسة نجوم الدولية في الأردن .وقد تم استعراض الأدب بشكل مفصل ، اختيار عناصر المتغير المستقل حيث اشتملت على التدريب وتمكين الموظفين والتحسين المستمر وجودة الخدمات. وقد تم توزيع استبانة على (19)فندقا من أصل(24)فندقا دوليا من فئة الخمس نجوم في الاردن وقد وزعت الاستبانة على المديرين والعاملين في هذه الفنادق من أجل القياس المستمر (ادارة الجودة الشاملة). وتم التوصل الى النتائج التالية: تمكين الموظفين وجودة الخدمة لهما علاقة معتدلة بالتنافسية ، عند قياس التنافسية بنسبة الأشغال. التدريب ليس له علاقة هامة احصائية مع القدرة التنافسية. التحسين المستمر له علاقة مع التنافسية . وقد أوصت الدراسة بأنه يتوجب على فنادق الخمس

النجوم في الأردن أن تركز على عناصر ادارة الجودة الشاملة، خاصة أن المنافسة قد تكون شديدة في السنوات القادمة.

(18-2): ما تمتاز الدراسة عن الدراسات السابقة

من حيث البيئة : تمتاز هذه الدراسة عن غيرها بأنها شملت جميع شركات صناعة الأدوية في كافة مناطق المملكة الأردنية الهاشمية ولم تقتصر على العاصمة عمان فقط.

من حيث الهدف : تعددت الأهداف البحثية للدراسات السابقة حيث كان يهدف البعض منها الى مدى تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية والصناعية المختلفة، بينما تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية التمايزفي شركات صناعة الأدوية الأردنية.

من حيث المنهجية: تعد هذه الدراسة دراسة استطلاعية ، وصفية تحليلية كونها تأخذ من وجهة نظر المديرين ونوابهم ومديري الأقسام العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية.

الـفـصل الثالث
الطريقة والإجراءات

(3 - 1): المقدمـــــــة

(3 - 2): منـهج الدراسة

(3 - 3): مجتمع الدراسة وعينتـها

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينـة الدراسة

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3- 7): صدق أداة الدراسة وثباتـها

(3 - 1): المقدمـــــــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية. ولتحقيق هذا الهدف اتبعت الباحثة المنهج الوصفي والتحليلي عبر استخدام الأسلوب التطبيقي المتضمن إستخدام العديد من الطرق والمعالجات الإحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

وإستناداً لما سبق، تضمن هذا الفصل منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

(3 - 2): منهج الدراسة

يمكن عدّ الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية، تهدف الى التعرف على مدى وجود أثر بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في (التدريب المستمر،و فرق العمل المتجانس،و التطويروالتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة) وبين المتغيرات التابعة والتي تشمل (توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى، وتصميم المنتج ليكون فاعلا،و تخفيض تكاليف الانتاج) من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية، اذ سيتم دراسة وتحليل البيانات ومقارنة متغيرات الدراسة وذلك بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة وتوصياتها.

(3 - 3): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات صناعة الأدوية الاردنية والتي يبلغ عددها (16) شركة مصنعة، أما عينة الدراسة فتتكون من جميع العاملين من فئة المديرين في شركات صناعة الأدوية الأردنية ويتمثلون في: المدير العام، نائب المدير، مدير دائرة، رئيس قسم، والبالغ عددهم (155) وهي كما موضح بالجدول (3 - 1).

الجدول (3 - 1): أسماء الشركات عينة الدراسة

الرقم	اسم الشركة المُصنعة	عدد المديرين
1	مصنع شركة دار الدواء	30 مديراً
2	الشركة الأردنية السويدية	9 مديرين
3	المركز العربي للصناعات الدوائية	8 مديرين
4	شركة أدوية الحكمة	13 مديراً
5	شركة رام للصناعات الدوائية	12 مديراً
6	الشركة الثلاثية لصناعة الأدوية	6 مديرين
7	الشركة المتحدة لصناعة الأدوية	5 مديرين
8	مصنع التقدم للصناعات الدوائية	12 مديراً
9	شركة نهر الأردن للصناعات الدوائية	8 مديرين
10	شركة الشرق الأوسط للصناعات الدوائية	9 مديرين
11	الشركة العربية للصناعات الدوائية (مصنع البحيرة والسلالم)	5 مديرين
12	شركة فيلادلفيا للصناعات الدوائية	7 مديرين
13	شركة الحياة للصناعات الدوائية	12 مديراً
14	شركة عمان للصناعات الدوائية	6 مديرين
15	الشركة الدولية للدواء	7 مديرين
16	الشركة الأردنية للأدوية	6 مديرين
	المجموع	155

وعليه، قامت الباحثة بتوزيع (155)استبانة على الشركات محل الدراسة، استرجع منها (123) بنسبة (79.3%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد

منها (28) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي ،وذلك بسبب عدم استكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (95) استبانة.

(3 - 4): المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

توضح الجداول (3 - 2) ، (3 - 3) ، (3 - 4) ، (3 - 5) ، (3 - 6) ، (3 - 7) المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ والمركز الوظيفي ؛ وسنوات الخبرة ؛ والدورات التدريبية).

إذ يوضح الجدول (3 - 2) أن 71.6% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذكور، وما نسبته 28.4% هم من الإناث.

الجدول (3 - 2)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكور	68	71.6
	إناث	27	28.4
المجموع		95	100

وما يرتبط بمتغير العمر فقد أظهرت النتائج المعروضة في الجدول (3 - 3) أن 7.4% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم من الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة، وأن 46.3% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 26 إلى 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 38.9% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 45 سنة، كما تبين أن 5.3% من أفراد وحدة المعاينة والتحليل هم ممن تتراوح أعمارهم بين 46 إلى 55 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة المعاينة والتحليل ممن تتراوح أعمارهم من 55 سنة فأكثر أي ما مجمله 2.1%.

الجدول (3 - 3)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
العمر	25 سنة فأقل	7	7.4
	من 26– 35 سنة	44	46.3
	من 36– 45 سنة	37	38.9
	من 46– 55 سنة	5	5.3
	55 سنة فأكثر	2	2.1
المجموع		95	100

وما يرتبط بمتغير المؤهل العلمي وكما هو موضح بالجدول (3 - 4) فقد تبين أن 5.3% هم من حملة شهادة الثانوية العامة، كما بينت النتائج أن 17.9% من حملة شهادة الدبلوم في إختصاصاتهم، وأن 62.1% من افراد وحدة المعاينة والتحليل هم من حملة درجة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن حملة درجة الماجستير في إختصاصاتهم شكلت نسبتهم ما مجمله 14.7%.

الجدول (3 - 4)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	ثانوية	5	5.3
	دبلوم	17	17.9
	بكالوريوس	59	62.1
	ماجستير	14	14.7
	دكتوراه	-	-
المجموع		95	100

وبالنسبة لمتغير بالمركز الوظيفي وكما يظهره الجدول (3 - 5) فقد أظهرت النتائج أن 2.1% من أفراد عينة الدراسة هم من المديرين، ونفس النسبة من أفراد عينة الدراسة هم من نواب المديرين، وأن ما مجمله 32.6% من المبحوثين هم من مديري الدوائر، وأن 63.2% من أفراد عينة الدراسة هم من رؤساء الأقسام.

الجدول (3 - 5)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير بالمركز الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
المركز الوظيفي	مدير عام	2	2.1
	نائب مدير عام	2	2.1
	مدير دائرة	31	32.6
	رئيس قسم	60	63.2
المجموع		95	100

وما يرتبط بمتغير سنوات الخبرة فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 - 6) أن ما نسبته 26.3% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 6 - 10 سنوات؛ وأن 16.8% هم ممن لديهم خبرة عملية 5 سنوات فأقل. وأن ما نسبته 34.7% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 11 - 16 سنة. كما أن نسبة الأفراد ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 17 - 20 سنة بلغت 12.6%. وأخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من عينة الدراسة ممن لديهم خبرة أكثر من 20 سنة بلغت 9.5%.

الجدول (3 - 6)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	16	16.8
	من 6 - 10 سنوات	25	26.3
	من 11 - 16 سنة	33	34.7
	من 17 - 20 سنة	12	12.6
	أكثر من 20 سنة	9	9.5
المجموع		95	100

وأخيراً، بالنسبة لمتغير الدورات التدريبية لأفراد عينة الدراسة، يظهر الجدول (3 - 7) أن 51.6% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تلقوا دورات قصيرة، وأن 30.5% من أفراد عينة الدراسة هم ممن تلقوا دورات طويلة، كما أن ما نسبته 8.4% من أفراد عينة الدراسة لم يتلقوا أية دورات، وبينت النتائج أيضاً أن 1.1% من أفراد عينة الدراسة تلقوا أقل من ثلاث دورات، وأخيراً، تبين أن 8.4% من أفراد عينة الدراسة تلقوا اكثر من ثلاث دورات.

الجدول (3 - 7)

يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدورات التدريبية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الدورات التدريبية	دورات قصيرة	49	51.6
	دورات طويلة	29	30.5
	لا يوجد	8	8.4
	أقل من 3 دورات	1	1.1
	أكثر من 3 دورات	8	8.4
المجموع		95	100

(3 - 5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بإعدادها بالتعاون مع الأستاذ الدكتور المشرف كأداة رئيسة للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام

المبحوثون بالإجابة عليها، وتم إستخدام مقياس Likert الخماسي، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وتضمنت الإستبانة ثلاثة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال (6) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ والمركز الوظيفي ؛ وسنوات الخبرة ؛ والدورات التدريبية) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: تضمن مقياس معايير إدارة الجودة الشاملة عبر ثلاثة أبعاد رئيسة ، وهي (التدريب المستمر؛ وفرق العمل المتجانس؛ والتطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين في المنظمة) و(23) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

معايير إدارة الجودة الشاملة	التدريب المستمر	فرق العمل المتجانس	التطوير والتحسين الذاتي
عدد الفقرات	8	7	8

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس LiKert كالأتي:

بدائل الإجابة	لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

الجزء الثالث: تضمن مقياس استراتيجية عبر ثلاثة أبعاد رئيسة ، وهي (توفير درجة عالية من التكامل في المنتج؛ تصميم المنتج ليكون فاعلاً؛ تخفيض تكاليف الإنتاج) و(23) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

استراتيجية التمايز	توفير درجة عالية من التكامل في المنتج	تصميم المنتج ليكون فاعلاً	تخفيض تكاليف الإنتاج
عدد الفقرات	6	7	5

وتراوح مدى الاستجابة من (1 - 5) وفق مقياس LiKert كالأتي:

بدائل الإجابة	لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
الدرجة	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (41) فقرة بمقياس LiKert الخماسي

(3 - 6): المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS - Statistical Package for Social Sciences - ومن خلال ذلك قامت الباحثة بإستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة من أبعاد الدراسة.
- اختبار T لعينة واحدة وذلك للتحقق من معنوية الفقرة.
- تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة.

- مستوى الأهمية، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 ـ أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 ـ لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر

(3 ـ 7): صدق أداة الدراسة وثباتها

أ) الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية، متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك ظهرت الاستبانة في صورتها النهائية كما هو موضح بالملحق رقم (2).

ب) ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة بتطبيق صيغة Cronbach Alpha لغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة على درجات أفراد العينة، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ($Alpha \geq 0.60$) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran, 2003). والجدول (3 ـ 8) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 - 8)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

ت	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α) ألفا
1	معايير إدارة الجودة الشاملة	23	0.962
1 - 1	التدريب المستمر	8	0.920
1 - 2	فرق العمل المتجانس	7	0.881
1 - 3	التطوير والتحسين الذاتي	8	0.893
2	استراتيجية التمايز	18	0.947
2 - 1	توفير درجة عالية من التكامل في المنتج	6	0.828
2 - 2	تصميم المنتج ليكون فاعلاً	7	0.879
2 - 3	تخفيض تكاليف الإنتاج	5	0.865
الإستبانة ككل		41	0.974

إذ يوضح الجدول (3 - 8) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.828) لتوفير درجة عالية من التكامل في المنتج كحد أدنى، و (0.920) للتدريب المستمر كحد أعلى. كما بلغ معامل ثبات الإستبانة بشكل شمولي (0.974). وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003).

الـفـصل الرابع
النتائج واختبار الفرضيات

(4 - 1): المقدمـــــــة

(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة

(4 - 3): اختبار فرضيات الدراسة

(4 - 1): المقدمــــــة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم ،من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

(4 - 2): تحليل نتائج الدراسة

أولاً: معايير إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية محل الدراسة

لوصف مستوى معايير إدارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية (التدريب المستمر؛ وفرق العمل المتجانس؛ والتطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي **"t"** للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 - 1) ؛ (4 - 2) ؛ (4 - 3).

جدول (4 - 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التدريب المستمر في شركات صناعة الأدوية الأردنية

ت	التدريب المستمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تقوم منظمتنا بتزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة لإدارة الجودة الشاملة	3.80	0.96	8.096	0.000	1	مرتفع
2	تقوم منظمتنا بالمحافظة على التدريب المستمر من أجل الحصول على رضا العاملين وجعلهم جزء في عملية البناء المستمر	3.80	0.96	8.096	0.000	1	مرتفع
3	تغطي منظمتنا في عمليات التدريب المستمر فلسفة ادارة الجودة الشاملة	3.73	0.88	8.040	0.000	3	مرتفع
4	تقوم منظمتنا بعمليات تدريب مستمر لجميع العاملين فيها	3.60	0.94	6.231	0.000	7	متوسط
5	تقوم منظمتنا بشرح أهداف عملية التدريب المستمر بشكل واضح قبل البدء فيها	3.62	0.97	6.244	0.000	6	متوسط
6	تقوم منظمتنا بعمليات تدريب مستمر بشكل مواكب للتطورات والتغيرات التي تشهدها المنظمة	3.55	0.97	5.529	0.000	8	متوسط
7	تقوم منظمتنا بعمل التدريب المستمر من أجل رفع كفاءة العاملين فيها	3.66	1.04	6.229	0.000	4	متوسط
8	تهدف منظمتنا في عملية التدريب المستمر الى توثيق العلاقة بين العاملين على جميع المستويات	3.64	0.96	6.550	0.000	5	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتدريب المستمر	3.68	0.77				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.661).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 - 1) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتدريب المستمر في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.55 - 3.80) بمتوسط مقداره (3.68) على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يشير إلى المستوى المرتفع للتدريب المستمر في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرات "تقوم منظمتنا بتزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة لإدارة الجودة الشاملة ؛ تقوم منظمتنا بالمحافظة على التدريب المستمر من أجل الحصول على رضا العاملين وجعلهم جزءا في عملية البناء المستمر" بمتوسط حسابي بلغ (3.80) لكل منها، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.68)، وانحراف معياري بلغ (0.96) لكل منها على التوالي، فيما حصلت الفقرة "تقوم منظمتنا بعمليات تدريب مستمر بشكل مواكب للتطورات والتغيرات التي تشهدها المنظمة" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.55)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.68) وانحراف معياري (0.97).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التدريب المستمر بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة ،حول أهمية التدريب المستمر في شركات صناعة الأدوية الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول العبارات المكونة للتدريب المستمرفي شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التدريب المستمر في شركات صناعة الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

كما يظهر الجدول (4 - 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بفرق العمل المتجانس في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.27 - 3.78) بمتوسط مقداره (3.48) على مقياس ليكرت الخماسي ،الذي يشير إلى المستوى المتوسط لفرق العمل المتجانس في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرات "تقوم منظمتنا بخلق بيئة تساعد على نشر الاحترام والثقة المتبادلة بين

أفراد فريق العمل"، بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.48)، وانحراف معياري بلغ (0.95)، فيما حصلت الفقرة "تقوم منظمتنا بتشكيل فرق عمل من أجل ازالة الخوف والتوتر لدى العاملين تجاه مكان عملهم" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.27)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.48) وانحراف معياري (0.96).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول فرق العمل المتجانس بفقراته ،وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية فرق العمل المتجانس في شركات صناعة الأدوية الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لفرق العمل المتجانس في شركات صناعة الأدوية الأردنية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى فرق العمل المتجانس في شركات صناعة الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

جدول (4 - 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى فرق العمل المتجانس في شركات صناعة الأدوية الأردنية

ت	فرق العمل المتجانس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تعمل منظمتنا على ازالة الحواجز بين الأقسام من خلال فرق العمل	3.53	0.91	5.643	0.000	2	متوسط
2	تقوم منظمتنا بتقديم برامج تعليمية تعمل على تنمية روح العمل الجماعي	3.41	1.02	3.939	0.000	5	متوسط
3	تقوم منظمتنا بخلق بيئة تساعد على نشر الاحترام والثقة المتبادلة بين أفراد فريق العمل	3.78	0.95	8.014	0.000	1	مرتفع
4	تقوم منظمتنا بتشكيل فرق عمل من أجل ازالة الخوف والتوتر لدى العاملين تجاه مكان عملهم	3.27	0.96	2.775	0.007	7	متوسط
5	تدعم منظمتنا فرق العمل لتحقيق واشباع حاجات ورغبات العملاء	3.52	1.01	4.982	0.000	3	متوسط
6	تقوم منظمتنا بتشكيل فرق عمل تساعد في اتخاذ القرارات والمشاركة في المعلومات	3.46	0.95	4.730	0.000	4	متوسط
7	تشكل منظمتنا فرق العمل لبناء علاقات عمل جيدة فيما بينهم مما يزيد من فاعليتهم	3.40	0.92	4.258	0.000	6	متوسط
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لفرق العمل المتجانس	3.48	0.73				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.661).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3)

جدول (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين في المنظمة في شركات صناعة الأدوية الأردنية

ت	التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين في المنظمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تعمل عمليات التطوير والتحسين في المنظمة الى بناء الثقة المتبادلة بين العاملين	3.69	0.84	8.072	0.000	3	مرتفع
2	تقوم منظمتنا بتعريف وشرح رؤيتها ورسالتها من أجل دعم عمليات التطوير والتحسين لدى العاملين	3.60	0.87	6.738	0.000	6	متوسط
3	تقوم منظمتنا بعمليات التطوير والتحسين لدى العاملين من أجل تحقيق رغبات وتوقعات العملاء	3.73	0.86	8.270	0.000	2	مرتفع
4	تقوم منظمتنا باستخدام أساليب تدريبية حديثة في عملية التطوير والتحسين مما يساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة	3.57	0.85	6.547	0.000	7	متوسط
5	تقوم منظمتنا باشراك العاملين فيها من أجل تحديد مجالات التطوير والتحسين	3.49	0.91	5.302	0.000	8	متوسط
6	توجد امكانية جيدة لدى منظمتنا لتطبيق عمليات التطوير والتحسين لدى العاملين فيها	3.68	0.87	7.699	0.000	4	مرتفع
7	تعمل منظمتنا باستمرار على توثيق عمليات التطوير والتحسين لدى العاملين فيها	3.65	0.88	7.192	0.000	5	متوسط
8	تطمح منظمتنا في عمليات التطوير والتحسين الى زيادة كفاءة وفاعلية العاملين فيها	3.87	0.87	9.834	0.000	1	مرتفع

0.66	3.66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتطوير والتحسين الذاتي

كما يظهر الجدول (4 - 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين في المنظمة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.49 - 3.87) بمتوسط مقداره (3.66) على مقياس ليكرت الخماسي، الذي يشير إلى المستوى المتوسط للتطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين في المنظمة في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقدجاءت في المرتبة الأولى الفقرات "تطمح منظمتنا في عمليات التطوير والتحسين الى زيادة كفاءة وفاعلية العاملين فيها" بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.66)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، فيما حصلت الفقرة "تقوم منظمتنا باشراك العاملين فيها من أجل تحديد مجالات التطوير والتحسين" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.49) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.66) وانحراف معياري (0.91).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين في المنظمة بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول أهمية التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين في المنظمة في شركات صناعة الأدوية الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين في المنظمة في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى للتطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين في المنظمة في شركات صناعة الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان متوسطاً.

ثانياً: معايير استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية محل الدراسة

لوصف مستوى استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية (توفير درجة عالية من التكامل في المنتج ؛ وتصميم المنتج ليكون فاعلاً ؛ وتخفيض تكاليف الإنتاج)، لجأت الباحثة إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي **"t"** للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 - 4) ؛ (4 - 5) ؛ (4 - 6).

جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توفير درجة عالية من التكامل في المنتج في شركات صناعة الأدوية الأردنية

ت	توفير درجة عالية من التكامل في المنتج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تقوم منظمتنا بانتاج منتجات متعددة الاستعمالات مكملة للمنتجات الأخرى	3.84	1.04	7.855	0.000	6	مرتفع
2	تسعى منظمتنا الى استخدام أساليب متطورة من أجل الحصول على رضى الزبون	4.00	0.84	11.632	0.000	3	مرتفع
3	تقوم منظمتنا باستخدام تقنيات متطورة من أجل الحصول على منتجات مبتكرة	3.94	0.93	9.799	0.000	5	مرتفع
4	تقوم منظمتنا باستخدام أجهزة حديثة من أجل تحقيق الجودة	4.11	0.72	14.929	0.000	2	مرتفع
5	تطمح منظمتنا الى انتاج منتجات متكاملة تسعى الى تحقيق البقاء والميزة التنافسية	4.20	0.82	14.264	0.000	1	مرتفع
6	تسعى منظمتنا الى رفع مهارات و كفاءة العاملين من أجل الحصول على منتج متكامل	3.98	0.89	10.757	0.000	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوفير درجة عالية من التكامل في المنتج	4.01	0.68				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.661).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

يشير الجدول (4 - 4) إلى إجابات عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بتوفير درجة عالية من التكامل في المنتج في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.84 - 4.20) بمتوسط مقداره (4.01) على مقياس ليكرت

الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتوفير درجة عالية من التكامل في المنتج في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تطمح منظمتنا الى انتاج منتجات متكاملة تسعى الى تحقيق البقاء والميزة التنافسية" بمتوسط حسابي بلغ (3.80) لكل منها وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.01)، وانحراف معياري بلغ (0.82)، فيما حصلت الفقرة "تقوم منظمتنا بانتاج منتجات متعددة الاستعمالات مكملة للمنتجات الأخرى" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.84) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.01) وانحراف معياري (1.04).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توفير درجة عالية من التكامل في المنتج في شركات صناعة الأدوية الأردنية بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة، حول أهمية توفير درجة عالية من التكامل في المنتج ،في شركات صناعة الأدوية الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لتوفير درجة عالية من التكامل في المنتج في شركات صناعة الأدوية الأردنية ،اذ كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى توفير درجة عالية من التكامل في المنتج في شركات صناعة الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية

ت	تصميم المنتج ليكون فاعلاً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تقوم منظمتنا بإنتاج منتجات تلبي حاجات أفراد المجتمع	4.06	0.94	10.987	0.000	3	مرتفع
2	تسعى منظمتنا إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المنتجات التي تنتجها	4.17	0.77	14.847	0.000	1	مرتفع
3	تنتج منظمتنا منتجات تلقى رواجا في السوق العالمي	3.86	0.92	9.164	0.000	6	مرتفع
4	توجد امكانية جيدة لدى منظمتنا للقيام على إتمام المنتجات بشكل صحيح	4.12	0.80	13.643	0.000	2	مرتفع
5	تؤكد إدارة البحث والتطوير في منظمتنا على تصميم منتجات ذات تصاميم مبتكرة	3.94	0.85	10.766	0.000	4	مرتفع
6	تتوفر خبرات ومهارات لدى العاملين في إدارة البحث والتطوير في عمليات التصميم الرفيعة المستوى	3.94	0.78	11.663	0.000	4	مرتفع
7	يعمل القائمون في عمليات التصميم على أن يكون تصميم المنتج متعددالاستعمالات	3.73	0.84	8.392	0.000	7	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتصميم المنتج ليكون فاعلاً	3.97	0.59				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.661).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

و يظهر الجدول (4 ـ 5) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.73 ـ 4.17) بمتوسط مقداره (3.97) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية.اذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة " تسعى منظمتنا إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المنتجات التي تنتجها" بمتوسط حسابي بلغ (4.17) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.97)، وانحراف معياري بلغ (0.77)، فيما حصلت الفقرة "يعمل القائمون في عمليات التصميم على أن يكون تصميم المنتج متعددالاستعمالات" على المرتبة السابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.73) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.97) وانحراف معياري (0.84).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لتصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

ويبين الجدول (4 ـ 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.67 ـ 3.83) بمتوسط مقداره (3.76) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية. وقدجاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسعى منظمتنا بتوفير مواد ذات جودة من أجل تخفيض تكاليف الانتاج" بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.76)، وانحراف معياري بلغ (0.99)، فيما حصلت الفقرة "تقوم منظمتنا باتخاذ القرارات المدروسة بدقة من أجل تخفيض تكاليف الانتاج" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.67) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.76) وانحراف معياري (1.03).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية بفقراته، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لتخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعاً.

جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية

ت	تخفيض تكاليف الإنتاج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تسعى منظمتنا بتوفير مواد ذات جودة من أجل تخفيض تكاليف الانتاج	3.83	0.99	8.224	0.000	1	مرتفع
2	تقوم منظمتنا بتوفير صالات انتاجية حديثة تعمل على تخفيض تكاليف الانتاج	3.76	0.85	8.722	0.000	3	مرتفع
3	تقوم منظمتنا باتخاذ القرارات المدروسة بدقة من أجل تخفيض تكاليف الانتاج	3.67	1.03	6.402	0.000	5	مرتفع
4	تعمل منظمتنا على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تخفيض تكاليف الانتاج	3.79	1.01	7.623	0.000	2	مرتفع
5	تسعى منظمتنا الى التخلص من مظاهر الاسراف والانشطة التي لا تضيف قيمة من أجل تخفيض تكاليف الانتاج	3.75	0.96	7.619	0.000	4	مرتفع
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتخفيض تكاليف الإنتاج	3.76	0.79				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.661).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

(4 ـ 3): اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة HO

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التدريب المستمر،و فرق العمل المتجانس، والتطويروالتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة) على بناء استراتيجية التماير في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التدريب المستمر، وفرق العمل المتجانس، والتطويروالتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة) على بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 ـ 7)

جدول (4 - 7)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
بناء استراتيجية التمايز	0.764	0.584	42.582	بين المجاميع	3	0.000	التدريب المستمر	0.209	2.668	0.009
				البواقي	91		فرق العمل المتجانس	0.464	4.299	0.000
				المجموع	94		التطويروالتحسين الذاتي	0.494	5.113	0.000

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

يوضح الجدول (4 - 7) أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التدريب المستمر، فرق العمل المتجانس، التطويروالتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة) على بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التدريب المستمر، فرق العمل المتجانس، التطويروالتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة) على بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.764) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.584)، أي أن ما قيمته (0.584) من التغيرات في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية ناتج عن التغيرفي الإهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.209) للتدريب المستمر ، (0.464) لفرق العمل المتجانس ، (0.494) للتطوير والتحسين الذاتي. وهذا يعني أن

الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية بقيمة β (0.209) للتدريب المستمر ، (0.464) لفرق العمل المتجانس ، (0.494) للتطوير والتحسين الذاتي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (42.582) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التدريب المستمر، فرق العمل المتجانس، التطويروالتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة) على بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتحقق من أثر تطبيق كل معيار من معايير إدارة الجودة الشاملة على بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية، قامت الباحثة بتجزئة الفرضية الرئيسة الأولى إلى ثلاث فرضيات فرعية، وكما هو موضح أدناه.

الفرضية الفرعية الأولى HO_1

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب المستمر على توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التدريب المستمر على توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 8).

جدول (4 - 8)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التدريب المستمر على توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى في شركات صناعة الأدوية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
توفير درجة عالية من التكامل في المنتج	0.512	0.262	32.988	الإنحدار	1	0.000	0.453	5.744	0.000
				البواقي	93				
				المجموع	94				

يوضح الجدول (4 - 8) تأثير التدريب المستمر على توفير درجة عالية من التكامل في المنتج، عند استخدامه مع منتجات أخرى في شركات صناعة الأدوية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب المستمر على توفير درجة عالية من التكامل في المنتج، عند استخدامه مع منتجات أخرى في شركات صناعة الأدوية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.512) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.262)، أي أن ما قيمته (0.262) من التغيرات في توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى في شركات صناعة الأدوية الأردنية ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتدريب المستمر، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.453). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتدريب المستمر يؤدي إلى زيادة في توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى في شركات صناعة الأدوية الأردنية بقيمة (0.453). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (32.988) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.744) وهي دالة عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب المستمر على توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO_2

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل المتجانس على تصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر فرق العمل المتجانس على تصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 9).

جدول (4 - 9)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير فرق العمل المتجانس على تصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تصميم المنتج ليكون فاعلاً	0.520	0.271	34.503	الإنحدار	1	0.000	0.421	5.874	0.000
				البواقي	93				
				المجموع	94				

يوضح الجدول (4 - 12) تأثير فرق العمل المتجانس على تصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لفرق العمل المتجانس على تصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.520) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.271)، أي أن ما قيمته (0.271) من التغيرات في تصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية ،ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بفرق العمل المتجانس، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.421). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بفرق العمل المتجانس تؤدي إلى زيادة في تصميم المنتج، ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية بقيمة (0.421). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (34.503) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (5.874) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الخامسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لفرق العمل المتجانس على تصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة HO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر التطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 - 10).

جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير التطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
تخفيض تكاليف الإنتاج	0.606	0.367	53.933	الإنحدار	1	0.000	0.733	7.344	0.000
				البواقي	93				
				المجموع	94				

يوضح الجدول (4 - 10) تأثير التطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية. لقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة، على تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.606) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (0.367)، أي أن ما قيمته (0.367) من التغيرات في تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية، ناتج عن التغير في مستوى الإهتمام بالتطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير β (0.733). وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة تؤدي إلى زيادة في تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية بقيمة (0.733). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (53.933) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). كما بلغت قيمة T المحسوبة والتي بلغت (7.344) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq$

0.05). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية التاسعة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الخامس

النتائج .... الاستنتاجات.........التوصيات

(5-1) : المقدمة

(5-2) : النتائج

(5-3) : الاستنتاجات

(5-4) : التوصيات

(1-5) : المقدمة

هدفت الدراسة الحالية الى بيان أثر تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية ، وعليه أفرد هذا الفصل لأستعراض نتائج الدراسة واستنتاجاتها وتوصياتها، كما يلي:

(2-5) : النتائج

1- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التدريب المستمر في شركات صناعة الأدوية الأردنية كان مرتفعا، وهذا يدل على أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تبدي اهتماما بتزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة، التي تدعم تطبيقهم لادارة الجودة الشاملة، وأن شركات صناعة الأدوية الأردنية تقوم بعملية التدريب المستمر من أجل مواكبة التطورات والتغيرات التي يشهدها عصرنا هذا، وذلك من خلال صرف مبلغ من المال سنويا من أجل عمليات التدريب. وهذا يتفق مع دراسة (الطراونة،2001) والتي هي بعنوان " الجودة الشاملة والقدرة التنافسية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية"

2- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فرق العمل المتجانس في شركات صناعة الأدوية الأردنية كان متوسطا، وهذا يشير الى أن شركات صناعة الأدوية الأردنية بحاجة الى زيادة التركيز والاهتمام على تقديم برامج تعليمية تساعد على دعم روح العمل الجماعي داخلها من أجل جعل مستوى فرق العمل المتجانس مرتفعا فيها.وهذا يتفق مع دراسة(استيتية،2005) والتي هي بعنوان " تكاليف الجودة الشاملة وادارة الجودة : دراسة تحليلية عن شركات الأدوية في الأردن"

3- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية كان متوسطا ،وهذا يدل على أن شركات صناعة الأدوية بحاجة الى توفير دعم أكثر يقوم على دعم عمليات التطوير والتحسين التي تضمن للعاملين وللمنظمة القدرة مواجهة المشكلات التي تواجههم. وهذا يتفق مع دراسة (السالم،العلاونة،2006) والتي بعنوان " تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات"

4- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى في شركات صناعة الأدوية كان مرتفعا ، وهذا دليل على أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تستخدم تقنيات متطورة وأجهزة حديثة من أجل الحصول على منتجات مبتكرة ومتكاملة،وهو أيضا يعد دليلا على اهتمام المنظمة برفع مهارات وكفاءة العاملين. وهذا يتفق مع دراسة(العبادي،2007) والتي هي بعنوان " أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة لانتاج الأدوية على رضا العملاء"

5- اظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تصميم المنتج ليكون فاعلا في شركات صناعة الأدوية الأردنية كان مرتفعا ، وهذا يعد دليلا على أن شركات صناعة الأدوية الأردنية تسعى جاهدة الى انتاج منتجات تلبي حاجات وأفراد المجتمع، وأن لديها امكانيات جيدة لاتمام المنتجات بشكل صحيح. وهذا يتفق مع دراسة (الصفار،محمد،2008) والتي بعنوان" أثر تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية حالة دراسية في شركة بترا للصناعات الهندسية في المملكة الأردنية الهاشمية "

6- اظهرت نتائج الدراسة أن تخفيض تكاليف الانتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية كان مرتفعا ، وهذا دليل على أن شركات صناعة الأدوية الأردنية قادرة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة من أجل تخفيض تكاليف الانتاج. وهذا يتفق مع دراسة (عبدالله،الأمير،2009) والتي بعنوان " نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة – دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريين بجامعة البحرين"

النتائج المتعلقة بالفرضيات:

1- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة (التدريب المستمر، فرق العمل المتجانس، التطويروالتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة) على بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتدريب المستمر على توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لفرق العمل المتجانس على تصميم المنتج ليكون فاعلاً في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة على تخفيض تكاليف الإنتاج في شركات صناعة الأدوية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(3-5) : الاستنتاجات

1- ارتبط مفهوم ادارة الجودة الشاملة في شركات صناعة الأدوية الأردنية بقدرتها على خلق نوع من الابتكار والتمايز من أجل تحقيق رضا وارتياح العملاء.

2- يمكن للمنظمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية بلوغ غاياتها وأهدافها من خلال التركيز على دعم عمليات التدريب المستمر، فرق العمل المتجانس ، التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين في المنظمة .

3- اهتمام شركات صناعة الأدوية الأردنية بتزويد العاملين في بالمنظمات بالمهارات والمعارف اللازمة التي تدعم تطبيق ادارة الجودة الشاملة.

4- تمثل استراتيجية التمايز واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تواكب التطورات التكنولوجية والتقنية التي تشهدها بيئة الأعمال، لأنها تسعى دائما نحو تقديم ماهو جديد.

(4-5) : التوصيات :

3- ضرورة الاهتمام بتوعية العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية بأهمية تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة من خلال عقد دورات وبرامج تدريبية منظمة تزود العاملين بالمعلومات والمهارات والمعارف اللازمة التي تدعم تطبيقهم لمعايير ادارة الجودة الشاملة.

4- التركيز على رفع مستوى الثقة بالنفس لدى فرق العمل، وحفز روح العمل الجماعي لديهم، ايجاد بيئة يشيع فيها الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة أيضا.

5- ضرورة تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم وارائهم المتعلقة بتطوير وتحسين ادارة الجودة الشاملة وذلك من خلال العمل على زيادة كفاءة وفاعلية العاملين في المنظمة.

6- اكساب العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية من خلال عمليات التطوير والتحسين المستمرة مهارة حل المشكلات التي تواجه هذه الشركات من خلال شرح رسالة المنظمة وأهدافها بشكل واضح وجيد.

7- ضرورة تمتع الادارات العليا بالصبر والمثابرة نحو تحقيق ادارة الجودة الشاملة، بغية الوصول الى الميزة التنافسية من خلال بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة بأفضل الطرائق المؤدية لتحقيق كفاءة الأداء النوعي وتطوير العمليات.

أولا: المراجع العربية:

1. أبو النصر،مدحت،(2007). **ادارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات**،القاهرة: مجموعة النيل العربية

2. أبودوله،جمال،النيادي،حمد،(2000)،"تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الامارات العربية المتحدة"،**مجلة ابحاث اليرموك سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية**، ،جامعةاليرموك،المجلد16،(العدد3)،ص:139-173.

3. أحمد،محمد،(2009). **الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**،ط1،عمان :دار المسيرة للنشر والتوزيع.

4. ادريس،ثابت،والمرسي،جمال،(2002). **الادارة الاستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية**، ط1،الأسكندرية:الدار الجامعية.

5. ادريس،وائل،بني حمدان،خالد،(2009). **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**،**منهج معاصر**،عمان:دار اليازوري للنشر والتوزيع.

6. استيتيه،،ديما(2005)، **تكاليف الجودة الشاملة وادارة الجودة الشاملة:دراسة تحليلية عن شركات الأدوية في الاردن**،(رسالة ماجستير)،الجامعة الأردنية،عمان: الأردن

7. الدرادكة،مأمون،والشبلي،طارق(2002). **الجودة في المنظمات الحديثة**،ط1،عمان:دارصفاء للنشروالتوزيع.

8. السالم،مؤيد،والعلاونة،عمار(2006)، " تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات"،**المجلة الأردنية في ادارة الأعمال**، الجامعة الأردنية،مجلد2،(عدد1)،ص1-16

9. السالم،مؤيد،(2005). **أساسيات الادارة الاستراتيجية**،ط1،عمان:دار وائل للنشر والتوزيع.

10. السامرائي ،مهدي،(2007). **ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الخدمي والانتاجي**،ط1، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

11. الركابي،كاظم،(2004). **الادارة الاستراتيجية،العولمة والمنافسة**،ط1،عمان:داروائل للنشر.

12. السيد،اسماعيل، (1995). **الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، الاسكندرية:مكتبة العربي الحديثة.

13. الصفار،أحمد،ومحمد،ماجدة(2008)" أثر تطبيق فلسفة ادارة الجودة الشاملة وفق منظور الزبون الداخلي والخارجي على الأداء التشغيلي للمنظمات التصنيعية حالة دراسية في شركة بترا للصناعات الهندسية في المملكة الأردنية الهاشمية " ،**مجلة الادارة والاقتصاد**،العدد73،(العدد2)،ص:20-1.

14. الصيرفي، محمد،(2006) . **الجودة الشاملة طريقك للحصول على شهادة الايزو**،ط1، الاسكندرية:مؤسسة حورس الدولية.

15. الطائي،يوسف ،والعجيلي،محمد،والحكيم،محمد،(2009). **نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية والخدمية**، عمان:دار اليازوري للنشر والتوزيع.

16. الطائي،رعد،وقدادة،عيسى(2008) .**ادارة الجودة الشاملة**، عمان:دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

17. الطراونة،محمد(2001) " الجودة الشاملة والقدرة التنافسية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الدوائية في الأردن"، **مجلة العلوم الادارية**،الجامعة الأردنية،مجلد 29،(العدد1)،ص:32-45.

18. الطائي،حميد ،وال علي،رضا،والموسوي،سنان ،(2003). **ادارة الجودة الشاملة TQM والايزوISO**،ط1،عمان:دار الوارتوللنشر والتوزيع.

19. جلاب،احسان ،ورشيد،صالح ،(2008). **الادارة الاستراتيجية،مدخل تكاملي**، عمان:دار المناهج للنشر والتوزيع.

20. الطيطي،خضر ،(2011). **ادارة وصناعة الجودة،مفاهيم ادارية وتقنية وتجارية في الجودة**،ط1،عمان:دار الحامد للنشروالتوزيع.

21. العالم،فتحي ،(2010). **نظام ادارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية،دراسة علمية وتطبيقية**،عمان :دار اليازوري للنشر والتوزيع.

22. العبادي،أحمد،(2007)، **أثر تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المصانع الأردنية لانتاج الأدوية على رضا العملاء**،(أطروحة دكتوراة في الفلسفة)،جامعة عمان العربية،عمان:الأردن

23. العتيبي،فالح(2010)، **مدى الالتزام بتطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة وأثرها على مستوى أداء الموارد البشرية**،(رسالة ماجستير)،جامعة الشرق الأوسط،عمان: الأردن

24. العلي،عبدالستار،(2008). **تطبيقات في ادارة الجودة الشاملة**،ط1،عمان:دار المسيرة للنشروالتوزيع.

25. الغالبي،طاهر،ادريس،وائل(2009). **الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**،عمان: دار وائل للنشر.

26. الفضل،مؤيد،والطائي،يوسف،(2004).**ادارة الجودة الشاملة من المستهلك الى المستهلك**،ط1،عمان:الوراق للنشر والتوزيع.

27. القزاز،اسماعيل ،والحديثي،رامي ،وكوريل،عادل ، (2009) . **Six sigma وأساليب حديثة أخرى في ادارة الجودة الشاملة**،ط1،عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

28. النعيمي،جبر،(2006)، **اتجاهات القيادات الأمنية نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الداخلية بدولة قطر**،(رسالة ماجستير)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية العلوم الادارية،قطر

29. النعيمي،محمد،والصويص،راتب ،والصويص،غالب ،(2009)، **ادارة الجودة الشاملة المعاصرة،مقدمة في ادارة الجودة الشاملة للانتاج والعمليات والخدمات**،ط1 ،عمان :دار اليازوري للنشر والتوزيع.

30. الوادي،محمود ،ونزال،عبدالله ،والوادي،بلال ,(2012). **ادارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال بين النظرية والتطبيق**،ط1،عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

31. بدر،رشا، (2009) ، **أثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة**،(رسالة ماجستير)،الجامعة الاسلامية-غزة:فلسطين

32. بوكميش، على،(2011). **ادارة الجودة الشاملة أيزو9000**، ط1،الرياض: دار الراية للنشر والتوزيع .

33. جودة،محفوظ،(2004). **ادارة الجودة الشاملة مفاهيم تطبيقية**،ط1،عمان:دار وائل للنشر .

34. جابلونسكي،جوزيف،(1996). **ادارة الجودة الشاملة**،الجزء الثاني،الدقي:مركزالخبرات المهنية للادارة(بميك).

35. جونز،شارلز،(2001). **الادارة الاستراتيجية –مدخل متكامل**،الجزء الأول، الرياض:دار المريخ للنشر.

36. حمود،خضير،(2002). **ادارة الجودة وخدمة العملاء**،ط1، عمان:دارالمسيرة للنشروالتوزيع.

37. شعبان،اياد،(2009). **ادارة الجودة الشاملة ،مدخل نظري وعملي نحو ترسيخ ثقافة الجودة وتطبيق معايير التميز**،ط1،عمان:دار زهران للنشر والتوزيع.

38. طايل،كمال،(2012). **معايير الجودة الشاملة**،ط1،عمان: دارأسامة للنشر والتوزيع.

39. عبدالله،حسن،الامير،السيد،(2009)"نحو تطبيق اداة الجودة الشاملة:دراسة تطبيقية على الموظفيين الاداريين"،**المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**،جامعة عين شمس،(العدد1)،ص:269-298.

40. عبوي،منير،زيد،(2006).**ادارة الجودة الشاملة**،ط1،عمان:دار كنوزالمعرفة للنشر والتوزيع.

41. علوان،قاسم،(2009). **ادارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو2000:9001**، ط1،عمان:دار الثقافة للنشر والتوزيع.

42. غنيم،أحمد،(2009).**ادارة الجودة الشاملة**، ط2،مصر:دار الادارة للبحوث والتطوير،المنصورة.

43. كرادشة،وفاء(2012)، **تحقيق ادارة الجودة الشاملة باستخدام معايير الاعتماد في مستشفى الملكة رانيا** ،(رسالة ماجستير)، جامعة الشرق الأوسط،عمان:الأردن

44. مرسي،نبيل،(2003). **الادارة الاستراتيجية،تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس**،الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

45. نصيرات،فريد(2007)" الجودة الشاملة والأداء المؤسسي دراسة استطلاعية لاراء الاداريين في بعض مستشفيات القطاع الخاص في منطقة العاصمة عمان/ الأردن"، **مجلة العلوم الادارية**،الجامعة الأردنية،مجلد34،(عدد2):ص238-256

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Arora, K, (2006). *Total quality management*, (3th edition), Delhi-92:New A.S Offset.

2. Al-younis,S,(2010). *The relation ship between total quality management and competitiveness in the international five star hotels in jordan*,(Master thesis**),** University of Jordan: Amman,Jordan.

3. Bullock,P, and Rahman ,S,(2002) Relationshipbetween softTQM ,hard TQM and organizationalperformance**.*The International Journal Of Management Science***, (vol 14)IS3:PP73-83.

4.Besterfield,D,andBesterfield,M,andBesterfield,G,andBesterfield,M,(2005). *Total quality management***,**(3th edition), Anna Universtiy: Pearson Education.

5. Coyle-S,andJ&M,(2003). The role of individual differences in employee,adoption of TQM orientation. ***Journal of Vocational Behaviour***,(online),London: LSE Research online.

6. Evan,J,(2011). *Quality management,organization,and strategy***,(**6th edition), University of Cincinnati: Cenage learning international office.

7. Goetsch,D,andDavis,S,(2006). *Quality management: introduction to total quality management:quality management for production, processing, and services,*(4th edition), New Jersey: Prentice Hall Inc.

8. Wheelen, T,and Hunger, J .(2008). *Strategic management and businesspolicy,* (11th edition), Upper Saddle River: Prentice Hall.

9. Haylooz,E,(2008). *The factors that affect the applicability of total quality management in the software industry : A case study on e-sense software company* ,(Master thesis), University of Jordan: Amman,Jordan.

10. Daradkeh, T,(2007).*Applying the concepts of total quality management in irbid greater municipality*,(Master thesis), University of Jordan: Amman,Jordan

11. Jabnon,N,(2005), Organizational structure for customer oriented TQM:An empirical investigation,***The TQM Magazine***, (vol17), IS3:PP.226-236

12. Mustafa,A(2011), *Total quality management***,**(1th edition), Delhi :Manglam Publishers&Distributors.

13. Naagarazan,R.S,and Arivalagar, A.A, (2009). *Total quality management*, (2th edition), New Delhi:New age International (P) LTD.Puplishers.

14. Lukasheh, L,(2002). *Total quality and competitiveness: an applied study on jordanian insurance companies*, (Master thesis), Jordan Institute of diplomacy: Amman,Jordan

15.Sekraran,U, (2003). *Research methods for business:skill building approach,*(4th edition), John Wiley, North America: & Sons, Incorporated.

16. Singh,S.P,(2006). *Strategic management,*(1th edition), Delhi :AITBS Publisher&Distributors.

17. Strickland JR, andThompson,A.J,(1998*). Strategic management,cases and concept,*(10th edition), IrwinMcGraw-Hill: University of Alabama.

18. Summer,D,C,(2003). *Quality,*(3th edition), PrenticeHall,Pearsonal Educational International:University of Dayton

19.Slack,N,andChambers,S,andHarland,C,andHarrison,A,(2003*).Cases in Operation Management,*(3th edition), University of Warwick,University of Bath,Cranfield University: PrenticeHall, Pearsonal Educational International.

20. Smadi,M,andALkawaldeh,K,(2006), The adoption of total quality management indubai manufacturing firms, ***Jordan Journal of Business Administration**,* (vol2), No.4:PP627-642.

21. Quiblawi,M,(2005) .*Developing a total quality management model for the health care institution* , (Master thesis), Amman Arab University for Graduate Studies College of higher Administrative and Finanical Studies, Amman,Jordan .

22. Pool,S,(2000), The learning organization:motivating employees byintegrating TQM philosophy in asupportiveorganizational culture,***Leadership and Organizational Development Journal***,(vol21), IS8:PP373-378.

23. Pitts,R, andLei,D,(2003). *Strategic management: building and sustaining competitive advantage***,**(3th edition), New Delhi:Vikas Publishing house.

24. Robbins,M,(2005), ***Management*** (8th edition), Indiyana University :PearsonEducation,INC.

25. Pearce,J,andRobinson,R***,****Strategic Management: Formulation,Implementation&Control***,**(9th edition), Delhi: McGraw-Hill Offices.

ثالثا:المواقع الالكترونية:

1.موقع منظمة limraeagypt for development of communication Development (www.limraeagypt.com)

2. موقع منظمة الصناعات العربية (sena3abook.com)

3.موقع منظمة Document management System (http://unpan1.un.org)

4.موقع المدونات العربية والانجليزية في الشرق الاوسط

(dakram.maktoobblog.com)

5.موسوعة ويكيبديا، (2012). Differentiation Strategy

(http://ar.wikipedia.org)

قائمة الملاحق :

أولا: قائمة بأسماء المحكمين.

ثانيا: أداة الدراسة (الاستبانة)

ملحق (1)

قائمة أسماء السادة محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة
1-	أ.د محمد عبدالعال النعيمي	احصاء	الشرق الأوسط
2-	د. كامل الحواجرة	ادارة أعمال	الشرق الأوسط
3-	د. سعود المحاميد	ادارة أعمال	الشرق الأوسط
4-	د. أمجد أبو السمن	تسويق	الجامعة الأردنية
5-	د. حميد الطائي	ادارة أعمال	الزيتونة
6-	د.نجم العزاوي	ادارة موارد بشرية	البترا
7-	د. صائب فرحان جنانده	تسويق	الزيتونة

ملحق

(2)

السيد الفاضل، السيدة الفاضلة

ان التقدم العلمي والتكنولوجي لا يمكن تحقيقه الامن خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، وحيث تقوم الباحثة باجراء دراسة حول علاقة تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة في بناء استراتيجية التمايز في شركات صناعة الأدوية الأردنية، لذلك فان لتعاونكم الفعال معنا سيكون له أبلغ الأثر للحصول على أفضل النتائج، وأود أن أحيط حضراتكم علما بأن كل ما تدلونه من اراء وبيانات ستكون موضع اهتمام الباحثة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط. واننا نشكر لكم حسن تعاونكم ولكم منا كل تحية وتقدير.

الباحثة

كلية الأعمال

ملاحظة: يرجى التكرم بوضع علامة √ أمام الفقرة التي تقتنع بها :

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية

*الجنس : ذكر ☐
انثى ☐

*العمر : 25 فأقل ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐
46-55 ☐ 55 فأكثر ☐

*المؤهل العلمي: ثانوية عامة ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐
ماجستير ☐ دكتوراة ☐

*المركز الوظيفي: مدير عام ☐ نائب مدير عام ☐ مدير دائرة ☐
رئيس قسم ☐

*سنوات الخبرة : 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-16سنة ☐
17- 20 سنة ☐ أكثر من 20سنة ☐

*الدورات التدريبية : دورات قصيرة ☐ دورات طويلة ☐ لايوجد ☐
أقل من 3دورات أكثر من 3دورات

الجزء الثاني : معايير إدارة الجودة الشاملة

من أهم معايير إدارة الجودة الشاملة وهي تشكل إطارا يمكن للشركات الاستعانة بها ومن أهمها:

1- التدريب المستمر.
2- التطوير والتحسين الذاتي لدى المديرين والعاملين في المنظمة.
3- فرق العمل المتجانس

ت	العبارة	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
	التدريب المستمر: هو عملية تلبية احتياجات المنظمة من القدرات والمعارف والمهارات والاتجاهات لمواجهة التغيرات الداخلية في المنظمة من جهة والتغيرات البيئية من جهة أخرى التي تعمل فيها بيئة المنظمة.					
1	تقوم منظمتنا بتزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة لإدارة الجودة الشاملة.					
2	تقوم منظمتنا بالمحافظة على التدريب المستمر من أجل الحصول على رضا العاملين وجعلهم جزء في عملية البناء المستمر.					
3	تغطي منظمتنا في عمليات التدريب المستمر فلسفة ادارة الجودة الشاملة.					
4	تقوم منظمتنا بعمليات تدريب مستمر لجميع العاملين فيها.					
5	تقوم منظمتنا بشرح أهداف عملية التدريب المستمر بشكل واضح قبل البدء فيها					
6	تقوم منظمتنا بعمليات تدريب مستمر بشكل مواكب للتطورات والتغيرات التي تشهدها المنظمة.					
7	تقوم منظمتنا بعمل التدريب المستمر من أجل رفع كفاءة العاملين فيها.					

8	**تهدف منظمتنا في عملية التدريب المستمر الى توثيق العلاقة بين العاملين على جميع المستويات.**					

ثانيا: فرق العمل المتجانس: هي مجموعة تنظيمية للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية انجاز الأهداف حيث أنه توفر لأعضائها المساهمة في اتخاذ القرارات والمشاركة في المعلومات، وتحسين عملية التنسيق بين المجالات الوظيفية المختلفة،وبناء الثقة، وخلق العلاقات الشخصية.						
ت	**العبارة**	**لا أوافق تماما**	**لا أوافق**	**محايد**	**أوافق**	**أوافق تماما**
9	**تعمل منظمتنا على ازالة الحواجز بين الأقسام من خلال فرق العمل.**					
10	**تقوم منظمتنا بتقديم برامج تعليمية تعمل على تنمية روح العمل الجماعي.**					
11	**تقوم منظمتنا بخلق بيئة تساعد على نشر الاحترام والثقة المتبادلة بين أفراد فريق العمل .**					
12	**تقوم منظمتنا بتشكيل فرق عمل من أجل ازالة الخوف والتوتر لدى العاملين تجاه مكان عملهم.**					
13	**تدعم منظمتنا فرق العمل لتحقيق واشباع حاجات ورغبات العملاء.**					
14	**تقوم منظمتنا بتشكيل فرق عمل تساعد في اتخاذ القرارات والمشاركة في المعلومات.**					
15	**تشكل منظمتنا فرق العمل لبناء علاقات عمل جيدة فيما بينهم مما يزيد من فاعليتهم.**					

ثالثا: التطوير والتحسين الذاتي لدى العاملين في المنظمة: وهي عملية خضوع العاملين الى ممارسات لا نهائية من التحسينات والتطوير في مختلف أوجه المنظمة. والهدف منه بلوغ الكمال الذي لا يدرك، ومن أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية المطلوبة في العمل.						
ت	العبارة	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
16	تعمل عمليات التطوير والتحسين في المنظمة الى بناء الثقة المتبادلة بين العاملين.					
17	تقوم منظمتنا بتعريف وشرح رؤيتها ورسالتها من أجل دعم عمليات التطوير والتحسين لدى العاملين.					
18	تقوم منظمتنا بعمليات التطوير والتحسين لدى العاملين من أجل تحقيق رغبات وتوقعات العملاء.					
19	تقوم منظمتنا باستخدام أساليب تدريبية حديثة في عملية التطوير والتحسين مما يساعد على حل المشكلات التي تواجه المنظمة.					
20	تقوم منظمتنا باشراك العاملين فيها من أجل تحديد مجالات التطوير والتحسين.					
21	توجد امكانية جيدة لدى منظمتنا لتطبيق عمليات التطوير والتحسين لدى العاملين فيها.					
22	تعمل منظمتنا باستمرار على توثيق عمليات التطوير والتحسين لدى العاملين فيها.					
23	تطمح منظمتنا في عمليات التطوير والتحسين الى زيادة كفاءة وفاعلية العاملين فيها.					

الجزء الثالث: استراتيجية التمايز

وهي عملية صناعة الشركة لمنتجات وخدمات متميزة عن تلك التي يقدمها المنافسون، وهناك العديد من المداخل لتمييز منتج احدى الشركات عن الشركات المنافسة من خلال عمل تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، توفير خدمات ممتازة، تقديم جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، تخفيض تكاليف الانتاج.

ت	العبارة	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
	أولا: توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخرى: وهي عملية رفع الكفاءة والجودة والأداء والمهارات الفنية من أجل الحصول على منتج خالي من العيوب ينال رضى المستهلك.					
24	تقوم منظمتنا بانتاج منتجات متعددة الاستعمالات مكملة للمنتجات الأخرى.					
25	تسعى منظمتنا الى استخدام أساليب متطورة من أجل الحصول على رضى الزبون.					
26	تقوم منظمتنا باستخدام تقنيات متطورة من أجل الحصول على منتجات مبتكرة.					
27	تقوم منظمتنا باستخدام أجهزة حديثة من أجل تحقيق الجودة.					
28	تطمح منظمتنا الى انتاج منتجات متكاملة تسعى الى تحقيق البقاء والميزة التنافسية.					
29	تسعى منظمتنا الى رفع مهارات و كفاءة العاملين من أجل الحصول على منتج متكامل .					

ثانيا:

تصميم المنتج ليكون فاعلا: تتعلق هذه العملية بمدى تحقيق الأهداف المرجوة في المنتج أو ما تم الوعد عليه، حيث أن الفاعلية في المنتج تكشف عن مدى انجاز المنظمة وعن قدرتها بإتمام الأشياء الصحيحة.

ت	العبارة	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
30	تقوم منظمتنا بإنتاج منتجات تلبي حاجات أفراد المجتمع.					
31	تسعى منظمتنا إلى تحقيق الأهداف المرجوة من المنتجات التي تنتجها.					
32	تنتج منظمتنا منتجات تلقى رواجا في السوق العالمي.					
33	توجد امكانية جيدة لدى منظمتنا للقيام على إتمام المنتجات بشكل صحيح.					
34	تؤكد إدارة البحث والتطوير في منظمتنا على تصميم منتجات ذات تصاميم مبتكرة.					
35	تتوفر خبرات ومهارات لدى العاملين في إدارة البحث والتطوير في عمليات التصميم الرفيعة المستوى.					
36	يعمل القائمون في عمليات التصميم على أن يكون تصميم المنتج متعددالاستعمالات.					

ثالثا: تخفيض تكاليف الانتاج: وتتم هذه العملية من خلال اتباع أهم الخطوات التالية : توفر المنتجات والمواد والالات وصالات الانتاج في المراحل الانتاجية، تهيئة النظام للعمل وفق المعطيات الخاصة لأي منتج في أي منشأة صناعية، تحديد استهلاك المواد الأولية الفعلية بما هو معياري.

ت	العبارة	لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما
37	تسعى منظمتنا بتوفير مواد ذات جودة من أجل تخفيض تكاليف الانتاج.					
38	تقوم منظمتنا بتوفير صالات انتاجية حديثة تعمل على تخفيض تكاليف الانتاج.					
39	تقوم منظمتنا باتخاذ القرارات المدروسة بدقة من أجل تخفيض تكاليف الانتاج.					
40	تعمل منظمتنا على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل تخفيض تكاليف الانتاج.					
41	تسعى منظمتنا الى التخلص من مظاهر الاسراف والانشطة التي لا تضيف قيمة من أجل تخفيض تكاليف الانتاج.					